

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Mônica Seixas de Oliveira Mello

**A QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL
INTERVENIENTE NO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
Um estudo de caso da empresa Herbarium**

FLORIANÓPOLIS
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Mônica Seixas de Oliveira Mello

**A QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL
INTERVENIENTE NO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
Um estudo de caso da empresa Herbarium**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.
Área de concentração: Qualidade e Produtividade

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.
Co-Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Florianópolis
2004

Ficha Catalográfica

Mello, Mônica Seixas de Oliveira

A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

vi, 368 f.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Qualidade e Produtividade)

Orientadora: Profª Drª Olga Regina Cardoso

Co-orientadora: Profª Drª Jane Iara Pereira da Costa

1. Qualidade. 2. Clima. 3. Organizacional 4. Desempenho. 5. Humano 6. Trabalho

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

MÔNICA SEIXAS DE OLIVEIRA MELLO

**A QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL
INTERVENIENTE NO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:
Um estudo de caso da empresa Herbarium**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de abril de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph. D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Co-Orientadora

Prof. Alexandre Luz Inkotte, Dr.
Membro Externo

***Ao meu grande amor Renato Miranda
pela força, carinho e compreensão nos
momentos difíceis. O seus gestos
demonstraram o quão sublime é o nosso
amor!...***

***Aos meus queridos pais Jorge e Diana
Mello a quem eu devo a vida e tudo
o que sou nesta existência.***

Agradecimentos:

A Deus pelo Dom da vida, perseverança e dedicação.

Às professoras Dr.^a Olga Regina Cardoso e Dr.^a Jane Iara Pereira da Costa, os meus sinceros agradecimentos pela oportunidade concedida e pela valiosa orientação.

À Sr.^a Magrid e ao Sr. Clóvis Teske, acionistas do Herbarium.

A Joanita, supervisora de Recursos Humanos do Herbarium; a Mary, Cristina e Patrícia, integrantes do RH da empresa, o meu muito obrigado pela hospitalidade, carinho e respeito com que me receberam nesta empresa por ocasião da pesquisa de campo.

A toda equipe do Herbarium pela recepção carinhosa com que fui recebida na empresa.

À minha colega Jaqueline Leitão pelo empréstimo de importante referencial teórico.

À minha grande amiga Micheline Moreira Kemper pela força dada na digitação da dissertação.

Ao meu marido Renato Miranda pelo apoio computacional no Programa SPSS for Windows.

“...existe um tempo para melhorar para se preparar e planejar; igualmente existe um tempo para partir para a ação.”
(Amyr Klink)

RESUMO

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira Mello. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

O presente estudo abordou uma pesquisa da qualidade clima organizacional realizada junto à empresa Herbarium, mostrando a correlação entre este e o desempenho humano no trabalho. Para tanto foi desenvolvido um questionário com 19 (dezenove) variáveis para se conhecer a opinião dos funcionários acerca da situação vigente (real) e situação desejada (ideal). Além disso, foi solicitado aos funcionários que qualificassem o clima organizacional, selecionassem e priorizassem as variáveis por ordem de importância, apontassem o clima que mais os motiva. Como suporte a esta pesquisa foi elaborado um questionário objetivando levantar a realidade socioeconômica dos colaboradores da empresa. Para mensurar em que grau o clima intervém no desempenho humano no trabalho, adotou-se uma escala discreta de números inteiros, onde o próprio funcionário avaliou o seu desempenho real X desempenho ideal, bem como avaliação das variáveis organizacionais que afetam o desempenho. A população à qual foi dirigida a pesquisa do clima organizacional totalizou 239 (duzentos e trinta e nove) funcionários ligados à matriz da empresa HERBARIUM que é composta das unidades fabril (fábrica) e unidade administrativa (escritório). Participaram da pesquisa 191 funcionários das unidades fabril e escritório, totalizando 74,87% do número de funcionários existentes nas duas unidades. A abstenção foi de 25,13%, o que totaliza 48 pessoas. De maneira genérica, as quatro dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima foram: conformidade com a estrutura, comprometimento com a empresa, condições de trabalho e liderança. E as quatro dimensões mais desfavoráveis com relação à qualidade do clima organizacional foram: comunicação (feedback), ética empresarial, conflitos e oportunidade de progresso.

Palavras-chaves: qualidade, clima, organizacional, desempenho, humano, trabalho.

ABSTRACT

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira Mello. The quality of intervening the organizational climate as changeable in the human performance in the work: a study of case of company HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Program of Pós- Graduação in Engineering of Production, 2004

The present study it approached a research of the quality together organizational climate carried through the Herbarium company, showing the correlation between this and the human performance in the work. For in such a way a questionnaire with 19 was developed (nineteen) changeable to know the opinion of the employees concerning the effective situation (real) and desired situation (ideal). Beyond the one that was requested to the employees who characterized the organizational climate, selected and prioritized the variable for importance order, pointed the climate that more motivates them. As it has supported to this research was elaborated a questionnaire having objectified to raise the partner-economic reality of the collaborators of the company. To mensurar where degree the climate intervém in the human performance in the work, a discrete scale of whole numbers was adopted, where the proper employee evaluated its real performance X ideal performance, as well as evaluation of the organizacionais variable that affect the performance. The population to which was directed the research of the organizational climate is composed totalized 239 (two hundred and thirty and nine) employee on the matrix of company HERBARIUM who is composed of the units manufacter (plant) and administrative unit (office). 191 employees of the units had participated of the research manufacter and office totalizing 74.87% of the total of the existing employees in the two units, the abstention was of 25,13% what it totalizes 48 people. In generic way the four more favorable dimensions relatively the quality it climate are: conformity with the structure, comprometimento with the company, conditions of work and leadership. E the four more favorable dimensions relatively the quality of the organizational climate are: communication (feedback), enterprise ethics, conflicts and chance of progress.

Word-keys: quality, climate, organizacional, performance, human, work.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. O tema	11
1.2. Clima Organizacional Como Variável Independente e dependente	18
1.3. O problema de pesquisa	20
1.4. Justificativa	21
1.5. Objetivos.....	25
1.5.1 Objetivos gerais	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
1.6. Delimitações do estudo	26
1.7. Procedimentos Metodológicos	28
1.8. Estrutura da dissertação	29
2. REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1. As organizações	30
2.2. A organização e sua evolução	32
2.3. Variáveis organizacionais	37
2.3.1. Variável estrutural	38
2.3.2. Variável tecnológica	42
2.3.3. Variável ambiental	44
2.3.4. Variável comportamental	45
2.3.4.1. Comunicação	45
2.3.4.2. Liderança	47
2.4. Qualidade: conceitos e evolução	49
2.4.1. A era da inspeção	51
2.4.2. A era do controle estatístico da qualidade	51
2.4.3. A era da garantia da qualidade	52
2.4.4. A era da gestão estratégica da qualidade	53
2.5. Clima Organizacional	54
2.5.1. Conceitos de clima organizacional	54
2.6. Clima e cultura organizacional	61
2.7. Pesquisas iniciais de clima organizacional	64
2.8. Pesquisas de clima organizacional no Brasil	67
2.9. Instrumentos utilizados em pesquisa de clima	73
2.9.1. Características organizacionais de Likert	73
2.9.2. Questionário de clima para agência de seguro de vida	74
2.9.3. Questionário de clima organizacional (OCQ)	74
2.9.4. Business Organizational climate index (BOCI)	75
2.9.5. Questionário sobre clima organizacional	76
2.9.6. Questionário de Schneider & Hall	77
2.9.7. Questionário de Sbragia	77
2.9.8. Fatores de Pilares	78
2.9.9. Variáveis Organizacionais de Luz	78
2.9.10. Questionário sobre o clima no trabalho (JCQ)	79
2.9.11. Questionário de ética do clima organizacional (ECQ)	80
2.9.12. Outros instrumentos utilizados na pesquisa de clima	80
2.10. Qualidade e Clima Organizacional	81
2.11. Desempenho.....	84
2.11.1. Conceitos de desempenho humano no trabalho	84
2.11.2. Uma visão holística do desempenho	85

2.11.3. Modelos de homem na teoria administrativa	88
2.11.4. Motivação, comportamento e desempenho humano no trabalho	91
2.11.4.1. Teorias de conteúdo	96
2.11.4.2. Teorias motivacionais de processo	99
2.11.4.2.1. Teorias das expectativas	99
2.11.4.2.2. Teorias da motivação baseadas no ambiente.....	100
2.11.4.2.3. Teoria da eqüidade.....	102
2.11.5. Gerência e indicadores de desempenho humano.....	103
2.11.6. A qualidade do clima organizacional e desempenho humano no trabalho	105
3. METODOLOGIA	109
3.1. Delimitação da pesquisa: população e unidade de análise	109
3.2.2. Características da pesquisa	110
3.3. O estudo de caso	113
3.4. Etapas da pesquisa de campo	115
3.5. Hipóteses da pesquisa	116
3.5.1 As técnicas de coletas de dados	118
3.5.1. Descrição das técnicas de coleta de dados	119
3.5.1.1 Questionário.....	119
3.5.1.2 Entrevistas individuais semi-estruturadas	121
3.5.1.3. Análise documental	122
3.5.1.4. Observação direta	123
3.6. Tipos de dados utilizados no estudo	124
3.7. Identificação e definição das variáveis utilizadas no estudo	124
3.8. Pré-teste e validação dos instrumentos de pesquisa	134
3.9. Método de análise e processamento de dados das hipóteses	136
4. RESULTADOS	139
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	139
4.1. Localização da empresa	139
4.1.2. Identidade organizacional	140
4.1.2.1. História.....	140
4.1.2.2. Missão da empresa	141
4.1.2.3. Visão da empresa	141
4.1.2.4. Aspectos importantes da cultura organizacional	142
4.1.3. Programa de qualidade de vida na empresa	142
4.1.4. Política de qualidade da empresa	143
4.1.5. Posição da empresa no mercado de fitoterápico	145
4.1.6. Descrição dos subsistemas existentes na empresa	145
4.1.6.1. Descrição do subsistema de recursos humanos	146
4.1.6.1.1. Recursos Humanos	146
4.1.6.1.2. Serviço de Administração de pessoal (SAP)	148
4.1.6.1.3. Avaliação de desempenho	149
4.1.6.2. Descrição do subsistema técnico	149
4.1.6.3. Descrição do subsistema da garantia da qualidade	151
4.1.6.4. Descrição do subsistema de marketing	153
4.1.6.4.1. SAC (serviço de atendimento ao consumidor)	156
4.1.6.5. Descrição do subsistema industrial	156
4.1.6.5.1. Material	157
4.1.6.5.2. Manutenção	157

4.1.6.5.3. Suprimentos	158
4.1.6.5.4. Produção	158
4.1.6.5.5. Processos	158
4.1.6.6. Descrição do subsistema de Planejamento e Controle	158
4.1.6.6.1. Descrição do Departamento de Controladoria	159
4.2. Apresentação e análise dos resultados da aplicação do questionário	161
4.2.1. Conformidade com a estrutura	161
4.2.2. Responsabilidade	166
4.2.3. Padrões de desempenho	170
4.2.4. Recompensa	174
4.2.5. Clareza organizacional	178
4.2.6. Calor humano e apoio	183
4.2.7. Liderança	188
4.2.8. Oportunidade de progresso	193
4.2.9. Conflitos	198
4.2.10. Flexibilidade	204
4.2.11. Participação	210
4.2.12. Competição.....	214
4.2.13. Comprometimento com a empresa	219
4.2.14. Equidade salarial	223
4.2.15. Condições de trabalho	228
4.2.16. Comunicação (feedback)	233
4.2.17. Ética empresarial	239
4.2.18 Estímulo à criatividade	243
4.2.19. Oportunidade de desenvolvimento profissional	249
4.3. Qualidade do clima organizacional.....	254
4.3.1. Qualidade do clima organizacional – empresa como um todo	255
4.3.2. Qualidade do clima organizacional – unidade organizacional	256
4.3.3. Qualidade do clima organizacional dimensões favoráveis	257
4.3.4. Qualidade do clima organizacional dimensões desfavoráveis	259
4.4. Seleção e priorização das variáveis	299
4.5. Clima organizacional predominante na empresa	302
4.6. Desempenho	308
4.7. Clima organizacional e desempenho	314
4.8. Realidade sócio econômica dos respondentes	317
4.9. Proposições e contribuições	321
5. Conclusão da pesquisa/estudo e recomendações	337
5.1. Recomendações	343
Referências	344
Apêndice A	349
Apêndice B.....	352
Apêndice C	365
Apêndice D.....	378
Apêndice E	386
Apêndice F	388
Apêndice G	425
Anexo A	428

1 INTRODUÇÃO

1.1 O TEMA

As organizações e o mundo de modo geral necessitam de transformações; estas por sua vez são alicerçadas em novas crenças e valores, novos paradigmas, pois são responsáveis por todas as atividades humanas. Sendo o processo de mudança que se vive atualmente ímpar em toda a história das empresas, ou melhor, da civilização, para sobreviverem e serem viáveis nas próximas décadas, as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas.

Na realidade, as empresas, hoje, buscam um novo padrão econômico mundial de alta frequência, baixo custo e intensa competição, decorrente da nova era da internacionalização ou globalização econômica, que lhes impõe uma necessidade cada vez maior de desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade e alcance de maior produtividade, num contexto de mudanças cada vez mais velozes e que exigem, acima de tudo, capacidade de adaptação por parte das organizações.

As considerações feitas anteriormente evidenciam a necessidade de se entender como as pessoas componentes de qualquer organização percebem as múltiplas mudanças que ocorrem tanto ao nível de ambiente externo, como no interior da própria organização, e como reagem a elas.

A busca da sobrevivência organizacional tem mudado os paradigmas organizacionais, no sentido de que, se antes era necessário motivar os funcionários, hoje se precisa buscar o seu comprometimento, o que faz que as organizações despertem para a relevância da obtenção de ambientes positivos, onde os empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalharem mais eficazmente, aliando-se a isso a oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento pleno do indivíduo.

Este tipo de enfoque é tão importante que os critérios de excelência – 1994, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, estabelecem como uma das categorias de avaliação o “Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos” :

o vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. (...)

fatores orientados para segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa. (FPNQ, 1994, p. 11)

Na mesma linha, Kaufmann (1990, p. 52) salienta que: “para vencer o desafio da inovação e da produtividade na década de 90, a empresa brasileira precisará cuidar melhor das condições de trabalho, da satisfação e da saúde mental e física de seus colaboradores”. Muitas empresas brasileiras estão preocupadas com a qualidade de vida no trabalho, oferecendo condições que permitam ao funcionário o pleno desenvolvimento de suas capacidades física, mental, espiritual e social.

Dessa forma os programas de qualidade total das empresas devem reconhecer a qualidade de vida esperada pela sociedade a que pertencem, através das políticas internas de qualidade de vida no trabalho que viabilizem ações concretas em recursos humanos para a qualidade. Este papel social da empresa deve oportunizar a volta de um indivíduo melhor para a comunidade, pela avaliação de sua qualidade pessoal. A figura 1 traduz a evolução do conceito da qualidade dentro da ótica do presente estudo.

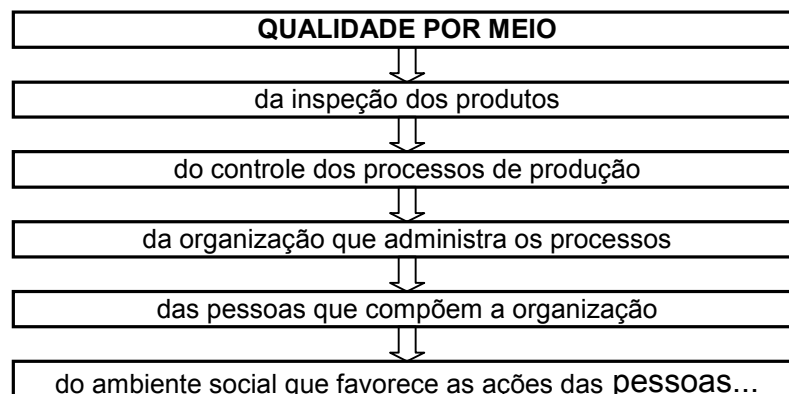


FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO MUNDO

FONTE: BARÇANTE & CASTRO, 1999, P. 10

Na opinião de Barçante & Castro (1999), visando ofertar produtos e serviços de qualidade diferenciada, as empresas passaram não apenas a atender às expectativas e necessidades dos seus clientes externos, mas a “ouvir a voz do cliente interno”, acreditando ser parte importante nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional.

O termo “clima” é usado comumente no ambiente de trabalho, para expressar o sentimento de bem-estar ou de mal-estar que os indivíduos vivenciam cotidianamente.

Payne & Mansfield (1973) consideram o clima organizacional como o “elo conceitual” de ligação entre o nível organizacional no sentido de expressar compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

De forma bastante simples, o “clima organizacional”, também chamado de atmosfera psicológica, clima social do trabalho, clima psicológico, ambiente de trabalho, pode ser entendido como a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho.

De acordo com Xavier (1986), o clima organizacional tem sido estudado sobre diversas óticas: algumas pesquisas enfatizam o comportamento gerencial, outras características individuais, e ainda existem autores que se preocupam com três fontes de medida do clima: a estrutura organizacional, o supervisor imediato e o próprio indivíduo.

Assim, o estudo de clima organizacional pode oportunizar rendimentos excepcionais para a compreensão do funcionamento da organização, prestar importante auxílio para o manejo e administração das pessoas nas organizações, servir de apoio à tomada de decisão, identificar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, clareza organizacional etc. “É necessário conhecer o que faz que as pessoas se comportem de certa maneira” (LAFFOLLETTE, 1975).

Na realidade, os motivos ou necessidades são as razões subjacentes ao comportamento. Os motivos são os porquês do comportamento, são as molas propulsoras para a ação. Os motivos dirigem-se para objetivos e necessidades da empresa e estão implícitos no planejamento estratégico, contudo é na definição dos objetivos e necessidades dos indivíduos que reside o maior obstáculo.

Muitos dos autores pesquisados relacionaram clima organizacional com a teoria de McClelland sobre motivação humana (realização, afiliação e poder). Na opinião de Xavier (1986), tendo em vista que o estudo de clima representa as percepções individuais sobre determinadas variáveis e/ou processos organizacionais, não há como separar a questão da motivação que pressupõe

expectativas, necessidades, desejos, aspirações, interesses, satisfação/insatisfação humanos da avaliação clima organizacional quando realizada pelo funcionário.

Também McClelland (apud KOLB ET AL 1978, p. 82) aborda o conceito de clima organizacional ligado à motivação. De acordo com ele:

(...) embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Pesquisas sobre as condições de trabalho são, portanto, importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois através do levantamento das opiniões, aspirações e necessidades individuais, com relação às organizações, o administrador pode conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, bem como propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender às expectativas dos indivíduos no trabalho.

Dada a sua importância, avaliações do clima não podem ser feitas apenas intuitivamente.

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta “sentir” que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982 a, p. 14).

O presente estudo foi delineado como uma tentativa de buscar informações sobre a qualidade do clima organizacional, julgando-o favorável, neutro ou desfavorável de acordo com as percepções individuais das variáveis apontadas na pesquisa e classificação do clima em geral (ótimo, bom, prejudicado e ruim) realizadas pelos funcionários.

Além disso, visa indicar onde parece se situar as grandes deficiências (pontos fracos) da organização, bem como pontos fortes, e, portanto, em que direções possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que favoreçam uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais e que, em consequência, se traduzam num melhor desempenho tanto do ponto de vista individual como empresarial, e num clima organizacional satisfatório.

Vários são os elementos típicos que contribuem para um clima favorável na organização. Entre tais elementos, podem ser citados: qualidade de liderança, quantidade de confiança, responsabilidade, tipo de comunicação, oportunidade, participação, controle, cooperação, clareza organizacional, estrutura, remuneração, benefícios, apoio e calor humano, ética empresarial, reconhecimento, dentre outros.

O clima organizacional no mencionado estudo é entendido como variável interveniente, isto é, tratado como fator de mediação entre variáveis independentes e dependentes.

De acordo com Amboni (1986, p. 5):

é entendido como variável interveniente quando é fator de mediação entre as variáveis independentes e dependentes. Isto é, quando certos processos e/ou propriedades organizacionais (por exemplo: estilos de liderança, comunicação, tecnologia) afetam o clima organizacional (produtividade, qualidade de trabalho, absenteísmo).

Na realidade, quando tratado como fator de mediação, o clima afetado por variáveis organizacionais provoca impacto expressivo no desempenho, na motivação e na satisfação dos funcionários, que constituem as variáveis dependentes.

Dentre os estudos que apontaram o clima organizacional como variável interveniente estão: Litwin & Stringer (1968), Pritchard & Karasick (1973), Cawsey (1973 In: HELLRIEGEL & SLOCUM JR. 1974).

Litwin e Stringer (1968), em condições de laboratório, conduziram um experimento para testar várias relações possíveis decorrentes do seu modelo geral de comportamento, para tanto criaram três firmas que competiam em um jogo realístico simulado de negócios.

O trabalho foi fundamentado nos motivos sociais básicos de McClelland, onde três tipos de clima foram criados: uma empresa autoritária, uma empresa amigavelmente democrática e uma empresa bem-sucedida. Baseados na hipótese de que o comportamento do supervisor líder é um dos maiores determinantes do clima organizacional, esta variável foi tratada como variável independente; clima organizacional visto como variável interveniente, enquanto a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho foram as variáveis dependentes.

A análise dos dados mostrou que, efetivamente, o comportamento do líder é um determinante significativo do clima organizacional, além disso ficou evidenciado que diferentes climas podem ter impactos significativamente diferentes na motivação individual, desempenho e satisfação no trabalho.

De acordo com Litwin e Stringer (apud CHIAVENATO 1979, p. 530):

Climas organizacionais distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

No trabalho de Pritchard e Karasick (1973), a variável independente era o perfil da personalidade; os autores consideraram cinco necessidades de personalidade (necessidade de realização profissional, afiliação, domínio, ordem e autonomia) e suas relações com o clima, satisfação no trabalho e desempenho.

Esses pesquisadores concluíram que existem algumas evidências limitadas destas necessidades individuais e que o clima pode interagir e vir a influenciar a satisfação e o desempenho no trabalho.

Com respeito ainda ao perfil da personalidade do administrador, Cawsey (1973 in HELLRIEGEL E SLOCUM JR., 1974) descobriu, numa pesquisa de 600 empregados de uma companhia canadense de seguros, que os administradores que vêem seu clima orientado para a realização estavam mais satisfeitos com seu trabalho imediato do que aqueles que vêem seu clima orientado para a afiliação e poder.

No Brasil, o enfoque das pesquisas de Souza (1977, 1978), Xavier (1986), Gutierrez (1988) retrataram clima como o modelo de variável interveniente, no qual a motivação, desempenho e satisfação no trabalho aparecem como variáveis dependentes. A estrutura organizacional (escalão hierárquico), a natureza das tarefas desempenhadas (atividades fins e atividades meio), a natureza dos negócios da empresa, missão organizacional, foram tratadas como variáveis independentes.

Em geral, estas pesquisas evidenciaram significativa correlação entre clima organizacional (variável interveniente) que, afetado por propriedades e/ou processos organizacionais (variáveis independentes), impactam significativamente a motivação individual, desempenho e satisfação no trabalho (variáveis dependentes).

Neste enfoque, o conceito de clima organizacional como variável interveniente constitui uma tentativa para entendimento das causas do comportamento humano no trabalho, isto é, as forças propulsoras (motivos) que levam a um determinado

desempenho. As teorias de motivação deixam clara a questão do resultado como uma dimensão básica do comportamento.

É certo que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica (personalidade, estado motivacional, experiências passadas, habilidades, competências, filtros particulares, quadros de referências, maturidade, etc.), entretanto é vital a remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano.

Em virtude de questões deste tipo, evidencia-se a imensa importância da pesquisa da qualidade do clima organizacional para a obtenção de ambientes positivos, onde empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente.

Em pesquisa publicada por Palácios (1995), percebe-se que os resultados obtidos permitiram afirmar que as variáveis ambientais exercem maior influência sobre a avaliação feita pelos funcionários dos diversos aspectos do clima social do seu local de trabalho do que as variáveis pessoais abordadas no estudo.

Como suporte à pesquisa da qualidade do clima organizacional será averiguada a realidade socioeconômica dos funcionários, haja vista que diversas situações que impactam o clima organizacional são geradas no ambiente externo, decorrente da conjuntura econômica, da comunidade, ou da vida particular dos funcionários.

O presente enfoque pressupõe que o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho organizacional.

Vivem-se tempos de grandes mudanças e, neste contexto, o clima organizacional desempenha importante papel. Se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos.

De acordo com Basil e Cook (apud GUTIERREZ, 1987, p. 37):

a orientação do indivíduo no sentido de um comportamento reativo a mudanças depende especificamente do clima e das formas organizacionais. Se não puder contar com a orientação e apoio seguro da entidade organizacional, o homem do século XX resistirá, em lugar de se adaptar à mudança.

A empresa que deseja reter talentos humanos flexíveis às constantes mudanças ambientais, transformando-os em parceiros e aliados na adoção de novas ferramentas de trabalho e modelos de gestão, deverá propiciar um ambiente de trabalho que atenda à plena realização dos indivíduos nas dimensões espirituais, sociais, físicas e mentais, tornando-os pró-ativos às mudanças, buscando assim o alcance dos objetivos organizacionais em consonância com os individuais.

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL INDEPENDENTE E DEPENDENTE

O enfoque da presente pesquisa é clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho, entretanto, um imenso número de estudos tem sido produzido abordando o conceito e a natureza do clima organizacional, tratando-o ainda como variável independente e dependente.

“É considerado como variável independente quando é fator significativo para que ocorra um determinado resultado” (AMBONI, 1986, p. 4). Neste caso, observa-se que o clima organizacional afeta certos fatores do desempenho organizacional, tais como: produtividade, satisfação e absenteísmo.

Uma significativa relação entre clima organizacional e desempenho do trabalho tem sido demonstrada em numerosas pesquisas adotando o modelo do clima como variável independente, contudo esta relação não é tão facilmente compreendida, nem tão persuasiva como a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional.

Como exemplo podem ser citados os trabalhos de Kackza e Kirk (1968), Johannesson (1973), Schneider e Snyder (1975), Payne e Wall (1975).

De acordo com Amboni (1986, p. 7), o clima “é considerado como variável dependente quando é resultado, consequência ou resposta de algo que foi estimulado”. Nesta situação, verifica-se que certos processos e/ou propriedades organizacionais (por exemplo: comunicação, estilos de liderança) – variáveis independentes – influenciam o clima organizacional (variável dependente).

Isto se torna evidente em pesquisas que têm sugerido que o clima é uma variável dependente da estrutura organizacional.

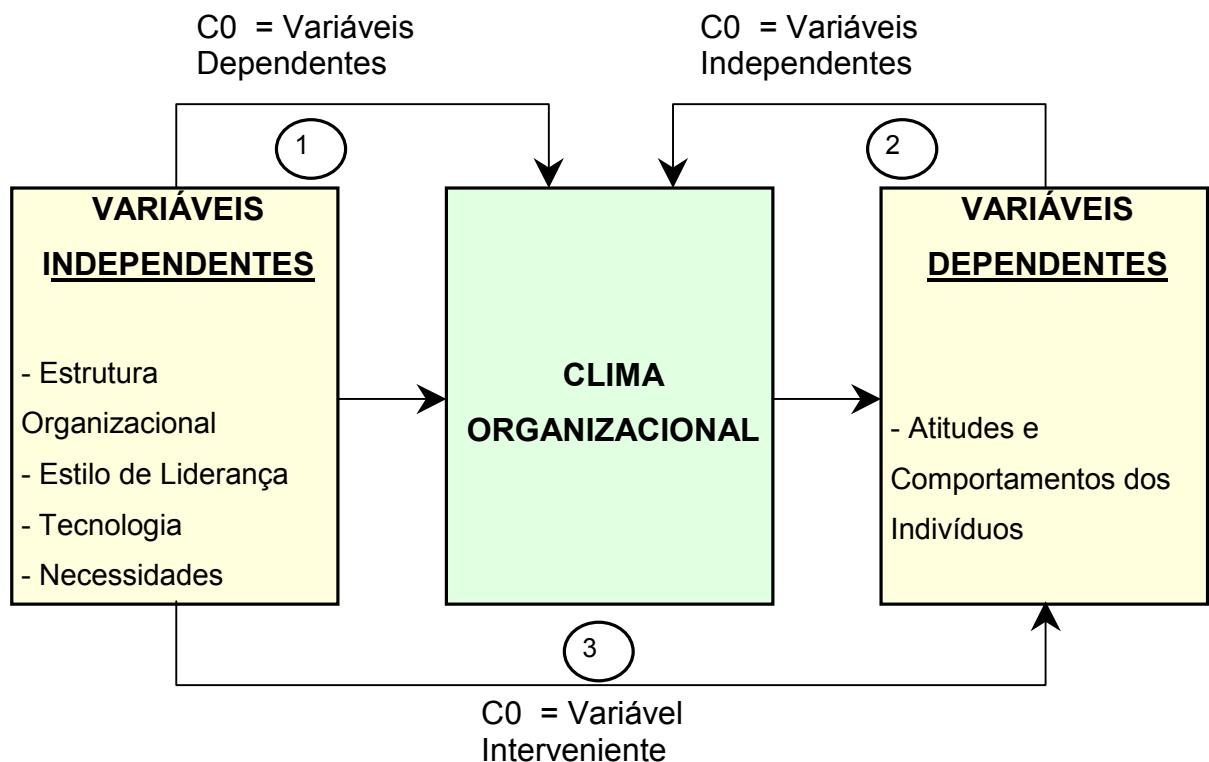
Dentre estas, podem-se citar: Hall e Lawler (1969), George e Bishop (1971), Payne e Phesey (1971), Stimson e Labelle (1971), Schneider e Hall (1972).

Os resultados das pesquisas de Hall e Lawler (1969), Schneider e Hall (1972) indicaram que as percepções de clima variam entre os empregados de diferentes níveis da hierarquia administrativa. Hall e Lawler (1969) observaram uma variação das percepções de clima entre técnicos e administradores e Schneider e Hall (1972) constataram que as percepções de clima dos padres são moderadas pelos níveis de posição sacerdotal.

Já as pesquisas de Stimson e Labelle (1971), George e Bishop (1971) trataram de outras variáveis que afetam o clima organizacional, por exemplo, a percepção da burocracia, demonstrando que sistemas educacionais altamente burocráticos são mais prováveis de ser percebidos pelos professores como “climas fechados” do que as organizações menos burocráticas.

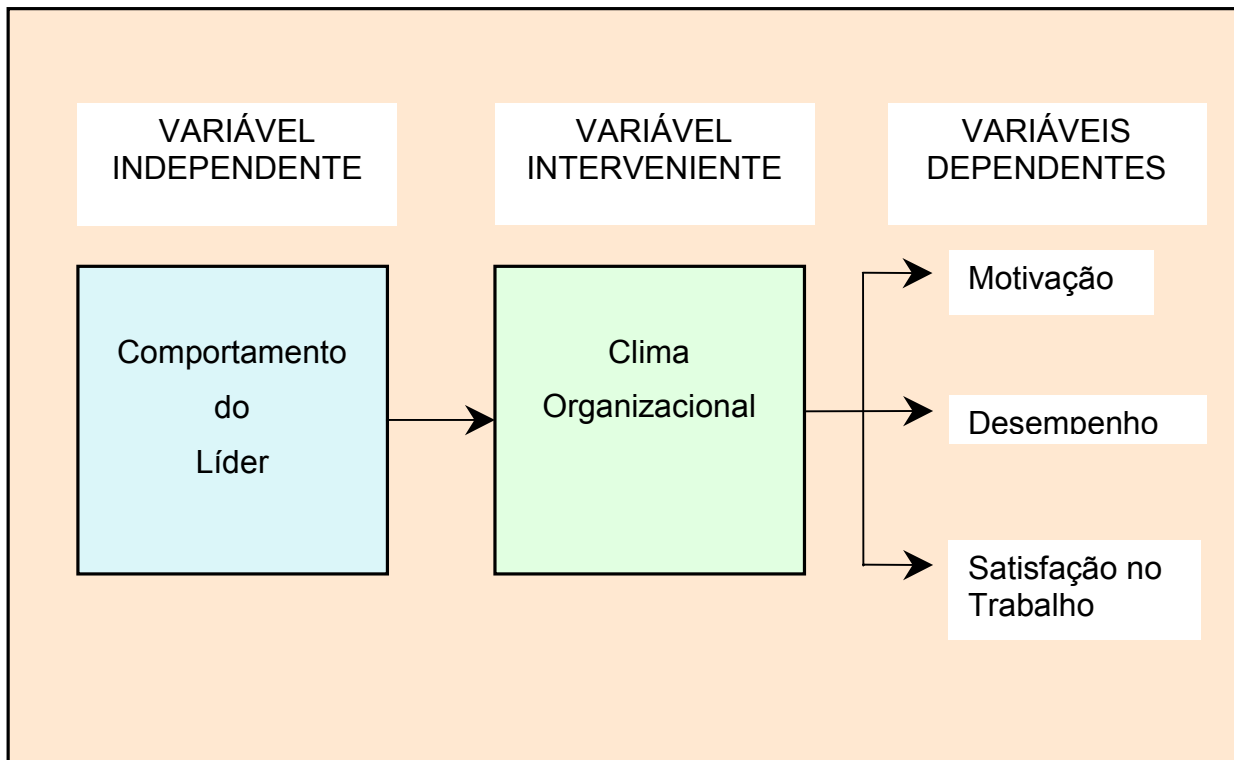
Diante do exposto, nota-se que a variável clima organizacional pode ser analisada de diferentes ângulos, ora como variável dependente, ora como variável interveniente, e ora como variável independente.

As figuras 2 e 3 demonstram as relações de estudo do clima organizacional e algumas variáveis de referência.



FONTE: GIBSON, IVANCEVICH & DONELLY (1975), P. 328

FIGURA 2 - RELAÇÕES DE ESTUDO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS DE REFERÊNCIA



FONTE: LITWIN & SPRINGER, 1966, P. 69
 FIGURA 3 - MODELO INTEGRATIVO DE LITWIN & STRINGER

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Como o objeto do presente estudo é o tratamento do clima organizacional (variável interveniente) mediando variáveis independentes (exemplo: liderança, comunicação) e dependentes (exemplo: motivação, desempenho e satisfação no trabalho), apresenta-se o modelo integrativo de Litwin e Stringer na figura 3 para melhor esclarecer a teoria ora apresentada.

Finalmente, pode-se destacar que o problema abaixo formulado, na forma de questionamentos, expressa a preocupação do presente estudo baseado no tripé qualidade, clima e desempenho.

Qual a relação existente entre a qualidade, clima organizacional e o desempenho humano no trabalho na empresa como um todo, unidades organizacionais e gerências da HERBARIUM? Os aspectos extra-organizacionais afetam a percepção da qualidade do clima organizacional? Em que nível a qualidade do clima influenciada pelos aspectos externos afetam o desempenho humano?

1.4 JUSTIFICATIVAS

O tema clima organizacional é propício ao debate, devido a conceituações controversas, ao vasto campo de pesquisa inexplorado e à carência de publicações nesta área no Brasil.

De acordo com Souza (1978), o tema é relevante do ponto de vista teórico, porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do clima dá subsídios valiosos para o administrador, tais como: o diagnóstico motivacional, a discrepância entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação, o estilo gerencial mais recomendável à situação.

O estudo da qualidade do clima organizacional é certamente muito oportuno, haja vista que o administrador objetiva que a organização alcance um grau de adequação entre as cinco variáveis básicas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, visando a um maior nível de desempenho organizacional.

Segundo Souza (1980 b, 52), “o assunto é de difícil pesquisa, não só por ser complexo, mas também porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos”. É preciso que os dirigentes tenham coragem para aplicar pesquisa de clima organizacional entre os funcionários, pois esta revela pontos fortes da gestão empresarial, mas também aspectos que precisam ser melhorados, e são justamente esses últimos que nem sempre recebem a devida atenção da alta direção, por negligência, medo de perda do “status quo”, resistência às mudanças, desconhecimento, acomodação etc.

As organizações, sendo constituídas de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc., dependem do trabalho das pessoas para sobreviverem, crescerem e se desenvolverem. Entretanto, os indivíduos procuram atender às expectativas da organização em troca de satisfação de suas necessidades, realizações e aspirações individuais, estabelecendo quase que um “contrato social” (FOGUEL e SOUZA, 1985, p. 24).

Percebe-se que neste contexto o que mais transparece é a preocupação com o desempenho dos indivíduos para a execução das metas organizacionais e pouca atenção é dada à realização desses indivíduos dentro da organização.

De acordo com Bueno (1995), o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade. Em função disto, o presente trabalho parte da premissa que o estudo da qualidade do clima organizacional é importante como diagnóstico para promover melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho e da complexidade organizacional, por influenciar o desempenho dos indivíduos que compõem a organização, resultando em ganhos tanto para a empresa como para seus funcionários, pois o grau da salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica.

Apesar da imensa importância do assunto e da utilidade desse tipo de pesquisa para as organizações, ainda são poucos os trabalhos publicados no Brasil nesta área.

É necessário que o administrador brasileiro entenda a importância do estudo de clima organizacional para um diagnóstico geral das empresas, bem como melhor entendimento da dinâmica organizacional.

Segundo Souza (1978, p. 13):

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

O estudo de clima organizacional, adequadamente diagnosticado, pode ser utilizado para indicar a minimização das diferenças das variáveis, propriedades e/ou processos organizacionais (liderança, participação, comunicação, clareza organizacional, etc.), idealizadas pelos componentes da organização e aqueles realmente vigentes.

Em geral, é um processo que demanda disponibilidade de tempo e recursos, os quais nem sempre se acham conciliados para o pesquisador.

Souza (1981, p.89) afirma que:

não existe o hábito da pesquisa entre nós e os próprios objetos de indagação não raro se mostram resistentes a responder aos questionários (...). O estudo de clima das organizações tem sido negligenciado entre nós. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

Como não há no Brasil a rotina formalmente instituída de pesquisar, de um modo geral, ainda se trabalha muito no “achismo”; com relação às pesquisas de

clima, a situação não é diferente, a comprovação disso é que existem poucas publicações em revistas especializadas sobre o assunto em estudo, seja em forma de levantamento, pesquisa experimental, estudo de caso ou qualquer outro método de investigação.

O tema liga-se à Engenharia da Produção, pelo fato do entendimento do que seja a qualidade do clima organizacional, isto é, percepção global que o indivíduo tem das variáveis, propriedades e/ou processos organizacionais (comunicação, liderança, participação, padrões de desempenho, etc.) inerentes também à Engenharia da Produção e que com certeza influenciam o desempenho humano no trabalho nesta área.

Como a função produção numa organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços, segundo Slack et al (1997, p.36), “envolve um conjunto de recursos de input usado para transformar algo ou para ser transformado em outputs de bens e serviços”; em última análise, afirma-se que todas as funções empresariais podem ser vistas como produção.

Na opinião de Silva e Menezes (2001), como suporte a sua construção cognitiva a área de Engenharia de Produção apresenta uma abordagem interdisciplinar, no sentido de estar envolvida com diversas ciências humanas, em particular com a economia e as ciências da organização. Dessa forma, as fontes de informação para pesquisa podem advir de outras áreas de conhecimento.

Dentro do ambiente turbulento e em constante mutação, cenário comum às empresas da atualidade, está o clima organizacional que afeta o desempenho humano no trabalho, certamente influenciando a produção de bens e serviços.

Embora Slack et al (1997) afirme que é possível isolar a função produção do ambiente externo minimizando problemas “ambientais”, o presente estudo acredita na influência dos fatores extra-organizacionais na percepção do clima organizacional pelos funcionários, que por sua vez, intervém no desempenho humano no trabalho, independentemente do tamanho, complexidade, função ou área da empresa.

Dentro da função produção, ligada à Engenharia de Produção, o diagnóstico da qualidade do clima organizacional será muito importante, por permitir visualizar quais são as variáveis, propriedades e/ou processos organizacionais mais importantes na percepção dos funcionários das áreas correlacionadas à produção que interferem na qualidade do clima organizacional, pontos fracos e pontos fortes,

quais esforços deverão ser direcionados às áreas e quais aspectos do clima organizacional afetam sobremaneira o desempenho humano no trabalho.

O presente estudo será baseado nas percepções dos indivíduos acerca de determinados processos, propriedades e/ou variáveis organizacionais que compõem o universo do ambiente interno e externo de trabalho, e a partir dessas percepções, serão feitas considerações a respeito da organização.

Em face da heterogeneidade e a complexidade da natureza humana, e sendo o clima organizacional a percepção global que o indivíduo tem do seu ambiente de trabalho, a razão da presente proposta está em levantar como tais percepções afetam a qualidade do clima organizacional que por sua vez influencia no desempenho humano no trabalho.

Como a pesquisa abrange todas as unidades organizacionais da empresa HERBARIUM, todos os funcionários e gestores serão beneficiados. A meta, portanto, é beneficiar 100% das pessoas que atuam na matriz da empresa.

Os benefícios decorrentes de uma pesquisa de clima para a empresa em estudo são muito vastos, dentre eles podem-se citar:

- medir o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, com o trabalho em si e com os colegas de trabalho;
- identificar a clareza organizacional;
- subsidiar a empresa na adoção dos novos modelos de gestão, novas ferramentas de trabalho, verificando se as pessoas estarão propícias à adoção ou não destes novos modelos ou ferramentas de trabalho;
- melhorar a qualidade das relações de trabalho;
- desenvolver cultura gerencial participativa;
- identificar lacunas organizacionais, melhorando a imagem da empresa perante os clientes internos e externos;
- identificar possíveis causas do absenteísmo e da alta rotatividade;
- consolidar processos na busca da qualidade total, a partir da identificação dos pontos fracos e fortes na estrutura, no ambiente, no comportamento e nas tecnologias organizacionais;
- oportunizar o aprimoramento da situação atual;
- melhorar a qualidade da comunicação interna;

- subsidiar a empresa no processo de tomada de decisão e anúncio de novas decisões;
- buscar qualidade humana (qualidade pessoal) como premissa básica de todas as outras; a gestão da qualidade total, incluindo a qualidade de vida no trabalho como evolução do conceito de qualidade, visando numa ótica abrangente, ao alcance de uma melhor qualidade de vida dos funcionários;
- oferecer prognóstico para as variáveis organizacionais e proposições àquelas que precisam ser melhoradas.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Avaliar a qualidade do clima organizacional predominante na empresa como um todo, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho.

1.5.2 Objetivos específicos

- Descrever o clima percebido (real) e desejado (ideal) pelos funcionários da empresa.
- Investigar a prática de auto-avaliação do desempenho percebido (real) e desejado (ideal) pelos funcionários.
- Destacar as variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários.
- Investigar a qualidade do clima organizacional presente na empresa.
- Levantar o tipo de clima organizacional predominante na empresa a partir da motivação dos funcionários.
- Verificar qual é o padrão de relação dominante entre a qualidade do clima organizacional e desempenho humano no trabalho na empresa.
- Investigar a realidade socioeconômica dos funcionários, como suporte à pesquisa de clima organizacional.

- Indicar subsídios para a geração de clima organizacional favorável ao desempenho humano no trabalho.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Clima organizacional é um assunto muito amplo e complexo, mormente quando é analisado como variável interveniente. Portanto, o presente estudo apresenta as seguintes limitações:

- O estudo foi baseado nas percepções dos indivíduos acerca de determinadas variáveis, processos e/ou propriedades que compõem o universo do ambiente interno e externo das pessoas ligadas à matriz da empresa HERBARIUM, não sendo necessariamente a realidade de outras organizações.
- A possibilidade de os pesquisados não terem manifestado atitudes, opiniões ou percepções que realmente possuem, em relação às variáveis, aos processos e/ou às propriedades organizacionais formadoras e mantenedoras da qualidade do clima e intervenientes no desempenho humano no trabalho.
- A validação do instrumento de pesquisa somente é possível após uma análise profunda e detalhada das questões relacionadas à qualidade, ao clima organizacional e desempenho, bem como a realização de um pré-teste dos instrumentos a serem utilizados na pesquisa de campo.
- As mensurações feitas nos estudos de campo são geralmente mais imprecisas do que as conseguidas em estudos experimentais, em função da complexidade que caracteriza os fenômenos no presente caso, o estudo da qualidade do clima organizacional e sua correlação com o desempenho humano no trabalho.
- Um dos principais problemas do estudo da qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho é que ele está condicionado a problemas práticos de custo e tempo, o que implica na redução de profundidade das mensurações,

percepções, interpretações e no tamanho da amostra. Mesmo que no presente estudo o problema seja reduzido, a questão sempre existe.

- Os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas transmitirão percepções dos respondentes sobre o tema pesquisado. Em função disso, podem refletir juízos de valor pessoal e contextual.
- Não é objeto deste estudo focar variáveis intervenientes, como maturidade pessoal, história de vida, filtros particulares, crenças, valores pessoais, quadros de referência, experiências passadas que interferem na percepção da qualidade do clima e desempenho humano no trabalho, mas neste trabalho não foram isoladas.
- A abordagem da motivação conjugada às variáveis organizacionais que formam o clima, salientada no presente estudo, é restrita aos três motivos básicos preconizados por McClelland (1955), ou seja, visa-se a identificar as molas propulsoras do comportamento que conduz ao desempenho humano no trabalho apenas com base neste autor, não enfocando este estudo outros fatores ou necessidades (motivos) que as pessoas buscam realizar no âmbito das organizações, relacionados por outros autores.
- Não são contemplados na pesquisa da qualidade do clima organizacional e desempenho humano no trabalho, aspectos ligados aos tipos de avaliação de desempenho adotados pela empresa.
- Não é objeto do presente estudo avaliar o clima organizacional para gestão da qualidade total e consolidação das normas ISO 9000, mas sim perceber o grau em que a qualidade do clima intervém no desempenho humano no trabalho.
- Corre-se o risco de que as variáveis ou propriedades organizacionais contempladas no instrumento, para avaliação da qualidade do clima organizacional, não sejam aquelas que de fato deveriam estar presentes neste estudo.
- Constituem elementos do macroambiente que interferem no clima e desempenho humano no trabalho que não serão isolados e nem

enfocados na pesquisa da realidade socioeconômica dos funcionários: medidas governamentais, legislação, ecologia, demografia, sociedade, economia e outras empresas.

- Em face da escassez de estudos e literaturas nacionais sobre o tema, especialmente nos últimos cinco anos, a revisão bibliográfica pautou-se em obras e estudos mais antigos, que na realidade constituem os primórdios dos estudos de clima organizacional no Brasil

1.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada objetivou a realização de um estudo de caso em profundidade. Sendo assim, utilizaram-se várias técnicas de coleta de dados, na tentativa de obter a máxima veracidade possível, entretanto não se pode deixar de levar em consideração as limitações apresentadas na seção 1.6. Para efeitos deste estudo, foram adotadas quatro categorias de análise distintas: empresa como um todo, unidades organizacionais, gerências e categorias funcionais.

O modo de investigação que caracteriza ainda esta pesquisa reside no método comparativo de análise, utilizando-se as unidades fabril (fábrica) e administrativa (escritório), e no método de estudo de caso, quando se considera a empresa matriz como um todo, como unidade de análise.

Objetivando avaliar o tripé: qualidade, clima organizacional e desempenho humano no trabalho, adotou-se como instrumentos de pesquisa o questionário composto de 6 partes: a primeira avaliando clima organizacional; a segunda avaliando qualidade do clima organizacional; a terceira avaliando a priorização das variáveis; a quarta subsidiando a pesquisa de clima através do levantamento de questões extra-organizacionais, e a quinta e a sexta partes direcionadas à questão do desempenho humano no trabalho.

Como instrumentos de pesquisa do presente estudo para avaliação dos três assuntos (qualidade, clima organizacional e desempenho humano) foram ainda adotadas: entrevistas individuais do tipo semi-estruturada, análise documental e observação direta ou participante descritas a seguir.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Neste trabalho foram levantadas informações referentes ao tripé qualidade, clima organizacional e desempenho da matriz da empresa HERBARIUM, situada em Curitiba/PR (unidade administrativa) e Colombo/PR (unidade fabril). Além disso, verificaram-se as diferenças de clima real x clima ideal na empresa como um todo, nas unidades, nas gerências e por categoria funcional, estabelecendo-se correlação entre clima organizacional e desempenho. Solicitou-se aos respondentes que fizessem uma auto-avaliação do desempenho (real x ideal), pedindo que em caso de desnível fossem apontados os motivos.

Em termos de estrutura da dissertação, iniciar-se-á com a apresentação do tema da dissertação, enfatizando especialmente aspectos do clima organizacional, destacando o clima como variável dependente, independente e interveniente, bem como o problema de pesquisa. Além disso, foram destacados os motivos da escolha do tema, os benefícios que a pesquisa traria para a empresa em estudo, os objetivos gerais e específicos e as limitações para a realização da pesquisa (cap. 1).

O capítulo 2 apresentou uma revisão da literatura sobre o tema, trazendo importantes conceitos sobre clima e cultura organizacional, pesquisas iniciais sobre clima organizacional, pesquisas realizadas no Brasil sobre o assunto e ainda importantes referenciais teóricos sobre qualidade e desempenho humano no trabalho.

A seguir, apresentou-se a metodologia utilizada para a pesquisa, com a sua delimitação (população e unidade de análise), características, vantagens da pesquisa de campo, desvantagens, técnicas de coleta de dados, definição das variáveis organizacionais utilizadas neste estudo, pré-teste, validação dos instrumentos e método de análise e processamento dos dados das hipóteses (capítulo 3).

No capítulo 4, contemplou-se a caracterização da empresa em estudo, foram apresentados e analisados os resultados do questionário, da qualidade do clima organizacional, da seleção e priorização das variáveis que colaboram na formação e manutenção de um bom clima organizacional, clima organizacional predominante, formuladas contribuições, proposições e levantadas inferências.

No capítulo 5, apresentaram-se os resultados alcançados com a dissertação, em que pontos a pesquisa atingiu os objetivos geral e específicos propostos no cap. 1 deste estudo, contribuições trazidas à área acadêmica, e a inserção do tema na engenharia de produção, avaliação das hipóteses formuladas no capítulo 3, bem como a resposta ao problema de pesquisa. Apresentou-se também neste capítulo, conclusão e recomendações de estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para adequada abordagem do tema de pesquisa proposto, tornou-se vital a apresentação de alguns aspectos relevantes ligados ao tripé qualidade, clima organizacional e desempenho, respaldados na literatura nacional e estrangeira. O arcabouço teórico constituiu importante subsídio para apresentação dos resultados da pesquisa, contribuindo, sem dúvida, para o sucesso desta.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações têm um papel fundamental na sociedade. Na realidade, modelam a existência das pessoas de muitas formas, pois estas necessitam delas em todas as circunstâncias, quando nascem, aprendem, trabalham, alimentam-se, divertem-se e morrem.

Segundo Stoner (1999, p. 4), “organizações são duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Nessa definição fica evidenciado que as organizações realizam objetivos, servindo à sociedade, além do que, possuem outros papéis, como preservar o conhecimento e proporcionar carreiras, produzir produtos e serviços que os consumidores desejam a preços competitivos, facilitar a inovação e criar valor para funcionários, proprietários e consumidores.

Na opinião de Chanlat (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

Como as organizações são difíceis de ser visualizadas, pois tratam-se de fenômenos socialmente construídos, isto é, formadas por pessoas e seus inter-relacionamentos, valores, crenças, atitudes, comportamentos, emoções, sentimentos, percebem-se apenas alguns aspectos dessas, como: estação de trabalho, prédio elevado, clima organizacional amistoso, organograma etc. Conforme salienta Draft (1999, p. 7), “a organização como um todo é vaga e abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações”.

De acordo com o autor, as organizações podem ser definidas como: “(1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são interligadas ao ambiente externo” (DRAFT, 1999, p.7). Pode-se afirmar, diante das colocações anteriormente mencionadas que a organização é, em essência, o resultado da integração dos membros que a compõem, refletindo valores e crenças de seus dirigentes e funcionários, mas constituindo uma identidade própria.

Muitos dos valores e crenças, salienta Schein (1982) que permeiam uma organização são oriundos dos fundadores e dirigentes das empresas.

As organizações são geradas visando a atender alguma necessidade e, para isso, faz-se necessária uma estrutura de pessoas nelas envolvidas, pertencentes à sociedade como um todo, sendo inegável que sua expansão cultural seja uma reprodução próxima do(s) seu(s) fundador(es).

É importante ainda salientar outras definições, haja vista que estas fornecem uma base para a compreensão dos fenômenos a serem estudados.

Scott (apud HALL 1984, p. 22) diz que “as organizações são definidas como coletividades que foram estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua”. Deveria ficar claro, entretanto, que as organizações têm caracteres particulares, além das especificidades de objetivos e da continuidade. Elas incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permitem aos diversos tipos de participantes que trabalhem juntos na consecução de objetivos comuns.

Já Weber (apud HALL, 1984) destaca, em primeiro lugar, que as organizações envolvem relacionamentos sociais, dentro de uma fronteira. Um componente maior dessa definição, a idéia de ordem, diferencia as organizações de outras entidades sociais; os padrões de interação não surgem simplesmente: uma

estruturação da interação é imposta pela própria organização. Essa parte da definição sugere que as organizações têm uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho para efetuar suas funções.

O mesmo autor (apud HALL, 1984, p. 20) “observa que as organizações efetuam atividades intencionais contínuas de um tipo especificado”. O importante é que as organizações transcendem a vida de seus membros, e têm metas, como sugere a expressão “atividades intencionais”. As organizações se destinam a fazer alguma coisa, o que se evidencia em todas as definições requerendo comunicações, boa vontade por parte dos membros e um objetivo comum entre eles.

A definição de Barnard (1938, p. 73) traduz o objetivo comum entre os membros da organização quando salienta que uma organização é “um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas”.

2.2 A ORGANIZAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO

As três principais escolas de pensamentos da administração em função de seu aparecimento cronológico são: a escola clássica (as teorias clássicas da administração), a escola comportamental e a escola quantitativa.

Embora essas escolas continuem a manter sua importância, atualmente, ambas as escolas, da ciência do comportamento e *management science*, representam abordagens extremamente valiosas à pesquisa, análise e solução de problemas da administração, gerando conceitos interessantes onde até mesmo a escola clássica apresenta evolução, integrando novos desenvolvimentos oriundos de outras escolas. Podem-se identificar pelo menos mais três participantes adicionais sobre a teoria da administração: a abordagem sistêmica, abordagem contingencial e uma abordagem nova das relações humanas.

Resumidamente, na escola clássica da administração encontra-se a teoria da administração científica e a teoria clássica da administração como as duas principais teorias desta escola.

A teoria da administração científica é uma abordagem à administração formulada por Frederick Taylor entre 1890 e 1930, cujos objetivos eram buscar determinar os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para

selecionar, treinar e motivar os trabalhadores. Portanto, realizou estudos dos tempos e movimentos destes.

De acordo com Stoner (1999, p. 25), Taylor buscou sua filosofia em quatro princípios básicos: “o desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração (...), a seleção científica dos trabalhadores (...), a educação e o desenvolvimento científico do trabalhador e a cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores”.

Deram contribuições ao movimento da administração científica Gantt e os Gilbreth.

A teoria clássica das organizações constituiu uma tentativa pioneira de Henri Fayol de identificar os princípios e as habilidades que servem de base à administração eficaz.

O sociólogo alemão Max Weber desenvolveu uma teoria da administração burocrática que enfatiza a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade rigidamente definidas.

Segundo Stoner (1999), para Weber a organização ideal era uma burocracia onde as atividades e objetivos eram definidos racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram claramente explicitadas.

Assumindo uma orientação mais voltada para as pessoas encontram-se as teorias de transição de Follet e Barnard.

Como a abordagem clássica não proporciona suficiente eficiência à produção e harmonia no local de trabalho, surge a escola comportamental composta de um grupo de estudiosos da administração com formação em sociologia, psicologia e outros campos afins, onde a organização passam a ser as pessoas.

Na seção 2.11.4, quando da menção das teorias motivacionais e experiências de Hawthorne, nomes da escola das relações humanas, como Elton Mayo e da escola comportamental como de Maslow, Herzberg, McGregor serão mais bem abordados.

A escola quantitativa surgiu no início da 2ª Guerra Mundial, quando a Grã-Bretanha precisava desesperadamente resolver uma quantidade de problemas novos e complexos na condução de guerra.

Stoner (1999, p. 33) salienta que a “‘management science’ são técnicas matemáticas para criação de modelos, análise e solução de problemas da administração. Também chamada de pesquisa operacional (P.O.)”. Na realidade, ao

entrarem na guerra os americanos, baseados no bem-sucedido modelo inglês, formaram o que chamaram de equipes de pesquisa operacional para solucionar problemas semelhantes, usando os primeiros computadores para efetuarem os milhares de cálculos envolvidos na modelagem matemática.

Para efeitos deste estudo, a abordagem sistêmica é a que melhor se aplica.

Tendo em vista a complexidade das situações que envolvem as organizações modernas, nenhum problema ou situação é totalmente simples e linear. Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos e problemas de uma organização, a abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto por partes inter-relacionadas.

De acordo com Maximiliano (2000, p. 365) “(...) tudo é complexo. Qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos”. É justamente o fato de permitir que os administradores percebam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo, que torna a abordagem sistêmica tão importante.

Segundo Draft (1999, p.8) “um sistema é um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transforma-os, e emite saídas para o ambiente externo”. Neste conceito o autor enfatiza as entradas e saídas inerentes à teoria dos sistemas.

Conforme Cleland e King (apud MAXIMIANO, 2000, p. 367), sistema “é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”. Na realidade, um todo que funciona como todo, devido à interdependência de suas partes, constitui um sistema. Os sistemas são formados por componentes concretos (máquinas, equipamentos, pessoas), ou abstratos (regras, procedimentos, símbolos, sentimentos, emoções, crenças, valores).

A teoria dos sistemas considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência, consumindo e exportando recursos para este, modificando-se continuamente e adaptando-se ao ambiente.

Na opinião de Draft (1999, p. 8):

a organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e das incertezas.

Todo sistema que deve interagir com o ambiente para sobreviver é um sistema aberto (...).

A organização é um sistema composto de vários subsistemas inter-relacionados. Subsistemas são “as partes que formam o sistema” (STONER, 1999, p. 34).

O autor destaca ainda como características da abordagem sistêmica: sinergia – situação em que o todo é maior do que a soma de suas partes; fronteira do sistema – a fronteira que separa cada sistema de seu ambiente. É rígida num sistema fechado e flexível num sistema aberto; fluxos – componentes como informação, material e energia que entram e saem de um sistema; *feedback* (retroalimentação) – parte do controle do sistema onde os resultados de ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos.

Hersey e Blanchard (1986, p. 8) destacam os seguintes subsistemas: “administrativo/estrutural, informativo/decisório, econômico/tecnológico”. A identificação dos diversos subsistemas, bem como a nomenclatura, varia de autor para autor.

Já na opinião de Draft (1999, p. 99), “os subsistemas organizacionais desempenham cinco funções essenciais: cobertura das fronteiras, produção, manutenção, adaptação e administração”. Para efeitos deste estudo a organização é vista como um sistema social aberto que importa recursos do ambiente, transforma-os e exporta esses para o mesmo, tendo como chave para o controle do sistema o *feedback* ou retroalimentação.

A organização resulta de um sistema integrado de subsistemas interdependentes de acordo com Kanaane (1995), havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades constituem o nicho organizacional. A abordagem contingencial defende que não há uma única maneira ideal de conduzir as situações, considerando, portanto, as particularidades de cada uma delas – uma técnica que funciona num caso não necessariamente funcionará em todos os outros.

Segundo Stoner (1999, p. 35), a abordagem contingencial constitui “concepção de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes”.

Com as mudanças tão rápidas que acontecem atualmente, sabe-se que a capacidade de ajuste da empresa está justamente no fato de a administração ser flexível e adaptativa.

Neste contexto o papel do administrador é identificar que técnica poderá ser utilizada num dado momento, sob circunstâncias específicas. Por exemplo, se os trabalhadores não são qualificados e as oportunidades e os recursos, limitados, a simplificação do trabalho poderá ser a melhor solução. Por outro lado, com trabalhadores qualificados, um programa de enriquecimento do trabalho combinando tarefas diferentes que permitam maior autonomia de decisão ao empregado pode ser mais eficaz.

O novo movimento das relações humanas começou na década de 1950 e ganhou força nos anos 60.

De acordo com Stoner (1999, p. 35), o novo movimento das relações humanas constitui “uma abordagem integrativa à teoria da administração, combinando uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações, visando prescrever como os administradores eficazes devem agir na maioria das circunstâncias”. Destacam-se nomes como: Deming, Peters, Waterman e Drucker.

Ao desenvolver estudos sobre 43 empresas americanas “excelentemente administradas”, Peters e Waterman (apud Stoner, 1999) deduziram algumas regras gerais sobre como tratar os trabalhadores com dignidade e o respeito que eles requerem para realizar um trabalho de qualidade.

Uma dessas “regras” enfatiza a importância dos valores. Como exemplos, citam valores administrativos rigidamente mantidos, como o “respeito pelo indivíduo”.

Se estes autores estão corretos, a nova ênfase na administração a partir das relações humanas é um passo importante na evolução do pensamento sobre administração, visando à satisfação plena dos clientes externos e internos. Importante destacar que estas novas abordagens já desenvolveram *insights* valiosos para o administrador atuante, embora ainda estejam em evolução permanente.

É certo, contudo, que o novo movimento das relações humanas tem provocado enorme impacto sobre a moderna administração, tanto nas universidades quanto nas organizações de um modo geral.

Assim, diante do contexto atual em que vivem as organizações, é importante a colocação de Pinchot (1994), ao destacar que as organizações, para lidarem com

a complexidade e a fluidez do mundo atual, devem produzir uma estrutura mutável, a fim de que se altere conforme os problemas surgidos.

Essa afirmação vai ao encontro mormente da abordagem contingencial, mas também de todas as abordagens modernas da administração que foram destacadas anteriormente, mencionando o caráter da complexidade, flexibilidade e capacidade de adaptação como características imprescindíveis às organizações modernas.

Entretanto, muitas organizações ainda hoje não realizam pesquisas do ambiente organizacional, ouvindo pouco a voz do seu cliente interno. Mas se sabe que seu conhecimento é fundamental para o alcance dos objetivos, manutenção de um bom clima organizacional ou clima interno, ajuste da empresa ao ambiente externo e adaptação às novas ferramentas de trabalho do mundo tecnológico.

2.3 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

As organizações como sistemas sócio-técnicos abertos compõem-se de um conjunto de variáveis organizacionais, sistemas ou subsistemas. Champion (1979, p. 73) salienta que variável “é qualquer quantidade que pode assumir mais de um valor”.

Foguel (1985) apresenta um modelo composto de um conjunto de variáveis que na opinião dele são: variável estrutura, variável tecnologia, variável comportamento, variável teleologia, variável ambiente e variável mudança.

Na visão de Maximiniano (1999), as organizações são sistemas técnicos porque são formadas por recursos e componentes físicos e abstratos como: tecnologia, procedimentos, divisão do trabalho, instalações, e são sistemas sociais porque são constituídas por pessoas que têm sentimentos, emoções, relações interpessoais, crença, valores etc.

Emery e Trist (apud MAXIMINIANO, 1999) visualizam três sistemas organizacionais: sistema estrutural, sistema social e sistema tecnológico – o primeiro representando a cultura, grupos informais e sentimentos, e os dois últimos representando grupos formais, estrutura, normas e procedimentos, tecnologia, conhecimentos e experiência.

Já os autores Gibson et al (1996) representam a organização em termos de estrutura, comportamento e processos.

E Hall (1982) destaca a importância da estrutura e dos processos inerentes às organizações. O autor ainda enfatiza as várias dimensões ambientais. Champion (1979) salienta que as variáveis organizacionais podem ser tratadas como estratégias para auxiliar o pesquisador a responder certas perguntas sobre o comportamento humano nas organizações.

Para efeito do presente trabalho serão tratadas as seguintes variáveis: estrutura, tecnologia, ambiente e comportamento.

2.3.1 Variável Estrutural

Toda organização tem funções necessárias à realização da tarefa empresarial que exigem pessoas diferentes, com qualificações diferentes e que têm diferentes relações entre si. Entretanto, necessitam ser combinadas e integradas em partes lógicas que irão compor a estrutura organizacional da empresa.

O tema estrutura organizacional dominou o campo da análise organizacional durante a década de 60 e a primeira metade dos anos 70.

Na opinião de Hall (1982), o interesse neste tópico parece ter declinado, estando agora a atenção focada nos ambientes organizacionais e em outras questões amplas, tais como os processos de crescimento e declínio das organizações.

Entendendo que o assunto é de vital importância no estudo de uma determinada organização, a variável estrutura é objeto de análise nesta dissertação.

Estrutura organizacional, de acordo com Foguel (1985, p. 85), “significa, basicamente, a maneira pela qual os membros de uma organização estão agrupados e se relacionam no desempenho das tarefas pelas quais são responsáveis”. Neste conceito evidencia-se a importância da estrutura organizacional para a distribuição dos membros dentro de uma organização, relações interpessoais e desempenho humano no trabalho.

Na opinião de Stoner (1999, p. 230), “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. O conceito do autor enfatiza funções administrativas: dividir, organizar e coordenar.

Blau (1974, p. 12) entende por estrutura organizacional “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”.

Essas idéias são, na realidade, a colocação prática de alguns aspectos como: divisão do trabalho, departamentalização, coordenação, complexidade, formalização e centralização.

Dale (apud STONER, 1999) descreve um processo de organização composto por cinco etapas que proporciona um bom arcabouço para esta discussão: listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização, dividir o trabalho, combinar tarefas de forma lógica e eficiente, departamentalizar, criar mecanismos de coordenação, monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

Como a maioria das estruturas organizacionais é extremamente complexa para ser descrita verbalmente, costuma-se desenhar um organograma mostrando as funções, os departamentos ou as posições nas organizações, e como estes elementos se relacionam. É importante salientar que os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável pelo quê, entretanto o organograma não capta os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal.

Stoner (1999, p. 231) afirma que a estrutura informal da organização constitui “relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”. Como as pessoas não conseguem satisfazer todos os seus interesses, aspirações, necessidades na estrutura formal, buscam satisfazê-los na estrutura organizacional informal que traduz os relacionamentos não registrados e não reconhecidos oficialmente.

Para se agruparem atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas utiliza-se a departamentalização.

Os departamentos de uma empresa podem ser estruturados mais comumente por função, produto/mercado, geografia, processo, cliente, período e pela amplitude de controle (VASCONCELLOS E HEMSLEY, 1997). Para efeitos deste estudo, focar-se-á apenas a estrutura por função.

A estrutura funcional tem como critério básico a área de conhecimento necessário para realização da atividade. Dessa forma, todas as pessoas que se

utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficariam juntas no mesmo departamento.

Stoner (1999, p. 233) salienta que a estrutura funcional é a “forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa mesma atividade funcional, como marketing ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade”. A estrutura funcional é a forma mais tradicional e básica de departamentalização por permitir mobilizar capacidades especializadas e utilizá-las onde são mais necessárias, haja vista que cada diretor ou gerente é especialista em determinada área.

Para Stoner (1999), a estrutura funcional é usada mormente por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, porque torna eficiente o uso de recursos especializados.

Campbell e Akers (apud Champion, 1979, p. 82) declaram que “complexidade não é unidimensional, mas pode assumir diversas formas dentro de uma organização”. Dessa forma, as definições propostas sobre complexidade organizacional já mencionada na seção 2.2 ainda são nebulosas, em geral identificam-se dois tipos principais de complexidade: horizontal e vertical.

Para Champion (1979), a horizontal refere-se à extensão em que há atividades, funções diferenciadas em um nível específico, e a vertical refere-se à extensão em que há profundidade diferenciada ou “penetração” organizacional. Por exemplo, uma organização que inclui quatro ou cinco níveis diferentes é mais verticalmente diferenciada e, portanto, mais complexa do que a que não tenha níveis adicionais abaixo.

A complexidade refere-se ao número de atividades ou subsistemas da organização segundo Draft (1999), e pode ser medida em três dimensões: vertical, horizontal e espacial. A complexidade vertical é o número de níveis da hierarquia, a horizontal é o número de títulos de cargos ou departamentos que existem horizontalmente em toda a organização. A complexidade espacial corresponde ao número de localizações geográficas.

A centralização, outro aspecto da estrutura organizacional, se refere à distribuição de poder nas organizações, sendo na opinião de Hall (1982, p. 81) “um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura”.

Hage (apud Hall 1982, p. 81) define centralização como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de

grupos na organização”. Por essa definição entende-se que quanto maior o nível de participação de um número maior de grupos numa organização, menor a centralização. Na realidade, a abordagem de Hage enfatiza que o poder pode ser exercido de diversas maneiras e numa variedade de locais dentro de uma mesma organização.

Entendendo que dentre os diversos aspectos de centralização, o mais evidente é a tomada de decisão, a definição de Draft (1999, p. 11) atende quando o autor enfatiza que “a centralização refere-se ao nível hierárquico que tem autoridade para tomar uma decisão”.

Quando a tomada de decisões restringe-se ao nível mais elevado, diz-se que a organização é centralizada e quando as decisões são delegadas a níveis mais baixos, ela é descentralizada.

A formalização, segundo Hall (1982), é a variável estrutural mais importante para o indivíduo. É a partir da formalização que as pessoas identificam na organização aspectos como: desempenho de papéis, procedimentos, comunicações, relações de autoridade, normas, regras, diretrizes e outros aspectos relevantes para realização de suas atividades.

Hinings et al apud Champion (1979) definem formalização como o grau em que as comunicações e procedimentos de uma organização são escritos e arquivados. Para Hage e Haiken apud Hall (1982), a formalização representa o uso de normas numa organização. Na opinião de Draft (1999), formalização refere-se ao volume de documentos escritos da organização.

Enfim, alguns autores definem formalização incluindo também a “padronização” (a extensão em que existem regras, normas que cobrem todas as circunstâncias e que se aplicam invariavelmente).

Este autor salienta ainda que a padronização “é a extensão em que as atividades similares são executadas de maneira uniforme”. (1999, p. 11)

É importante destacar ainda a questão da divisão do trabalho ou especialização de tarefas dentro da estrutura organizacional. Como nenhum indivíduo está física ou psicologicamente preparado para realizar todas as tarefas que compõem a maioria das tarefas complexas, a divisão do trabalho é vital para o sucesso de qualquer empresa.

De acordo com Stoner (1999, p. 230), a divisão do trabalho diz respeito “a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os

indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitadas, e não pela tarefa como um todo”.

Para Vasconcellos e Hemsley (1997), as formas tradicionais de estruturar empresas tendem a facilitar a especialização, enquanto nas estruturas inovativas a diversificação elevada é estimulada. Se a especialização for extensiva, cada funcionário desempenha apenas um estreito leque de atividades, porém, se for baixa, os empregados desempenham um grande número de tarefas em seus cargos.

Existem organizações que estimulam o rodízio de cargos, funções, incentivando a ampliação e enriquecimento do trabalho, a multifuncionalidade, polivalência, combatendo, portanto, a alienação, o tédio, a monotonia no ambiente de trabalho.

2.3.2 Variável Tecnológica

Um dos pioneiros na preocupação com a variável tecnológica foi Taylor, que conduziu seus estudos com a finalidade de ampliar os níveis da capacidade física dos trabalhadores, buscando, assim, maior eficiência e maior racionalização dos trabalhos.

Foguel (1985) salienta que a fórmula de administração para conseguir o máximo de produtividade possível, segundo Taylor, consistia em ensinar ao trabalhador o processo mais eficiente e racional de produção e condicionar a remuneração ao nível de produtividade de cada um.

De acordo com Champion (1979), em seu sentido mais abrangente, tecnologia inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização. Todas as organizações possuem tecnologias, não importando tamanho, forma e composição.

Draft (1999, p. 79) comenta que tecnologia “são as ferramentas, técnicas e ações utilizadas nas organizações para transformação das entradas em saídas”. Percebe-se que a tecnologia é também constituída de aspectos concretos (hardware) e aspectos abstratos (software).

Por essas definições, nota-se ainda que a tecnologia é, então, o processo de produção aplicado por uma organização que inclui a maquinaria e os procedimentos de trabalho.

É importante destacar que num ambiente em constante mutação as organizações tentam tornar-se mais flexíveis; dessa forma, a nova tecnologia pode influenciar a estrutura organizacional, mas as decisões sobre esta também podem modelar ou limitar a tecnologia.

Na opinião de Draft (1999), a tecnologia pode ser parcialmente avaliada pelo exame das matérias-primas, pela variabilidade das atividades do trabalho, pelo grau de mecanização do processo produtivo, pelo grau de dependência das tarefas no fluxo de trabalho ou pela quantidade de saídas de novos produtos.

De acordo com Killingsworth (apud Champion 1979, p. 235), “mecanização é o uso de força não-animal para a realização de tarefas. Os engenhos de vapor, o ar comprimido para reparar automóveis, aviões e outro equipamento mecânico (...)”. Na realidade, o autor percebe a mudança tecnológica como um subtópico de uma mudança econômica geral, tendo como tópicos específicos a mecanização e automação. Neste conceito exemplifica formas de “mecanização”, a título de traduzir o significado desta palavra.

Para alguns pesquisadores a automação constitui uma extensão da mecanização, ao passo que outros acreditam que a mudança radical no trabalho, que acompanhou a “automação” sob várias formas, justifica separá-la de qualquer outro fenômeno tecnológico.

O avanço tecnológico é um dos grandes responsáveis pela adoção de novas ferramentas de trabalho, novos modelos de gestão, obrigando as organizações a novas posturas.

De acordo com Draft (1999), a tecnologia mais recente é denominada produção integrada ao computador (PIC), dessa forma robôs, máquinas, projeto de produção e a análise da engenharia são coordenados por um único computador.

A PIC é também chamada de tecnologia avançada de produção, produção agilizada, fábrica do futuro, fábricas inteligentes ou sistemas mais flexíveis de produção.

A importância potencial da tecnologia como fator da estrutura organizacional foi descoberta durante os anos 1960. Nos anos 1970 e 1980, uma grande variedade de pesquisas foi levada a efeito para se conhecer com mais precisão o relacionamento da tecnologia com outras características das organizações. Nos anos 90, especialmente com a denominada “era do conhecimento”, é impossível que uma organização obtenha real sucesso sem adoção simultânea das tecnologias de

produção, tecnologias de serviços, tecnologias de informação, tecnologias departamentais, produção integrada ao computador etc.

Na opinião de Draft (1999), alguns princípios da teoria dos sistemas sócio-técnicos, que procuram o ajustamento dos aspectos técnicos e humanos de uma organização, estão se tornando cada vez mais importantes à medida que avanços tecnológicos alteram a natureza dos cargos e da interação social das empresas modernas.

2.3.3 Variável Ambiental

O ambiente é infinito e inclui tudo o que existe fora da organização, entretanto o propósito desta parte é considerar apenas os aspectos aos quais a organização é sensível e deve reagir para sobreviver. Na realidade, pode-se afirmar que o ambiente organizacional constitui fator crucial para compreender o que se passa na empresa e com a empresa.

Como sistema aberto, a empresa intercambia continuamente com o seu ambiente. Foguel (1985) salienta ser a introdução da variável ambiental relevante, por induzir a estrutura, a tecnologia, os padrões comportamentais, a própria finalidade e os objetivos para o atendimento das necessidades e oportunidades externas.

Os autores costumam dividir o ambiente em ambiente geral, macroambiente ou ambiente imediato que abrange todos os setores que podem não ter um impacto direto nas operações diárias da empresa, e em ambiente mediato ou ambiente tarefa, o que inclui os setores, pessoais e outro tipos de fatores que afetam ou são afetados diretamente pela organização (FOGUEL (1985), MAXIMIANO (1999), DRAFT (1999)).

Dentre os elementos que constituem o ambiente mediato, podem-se citar: consumidores, fornecedores, concessionários e sindicatos de empregados.

E os elementos de ação indireta integrantes do ambiente imediato constituem as variáveis sociais, variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, ecológicas, legislação, sociedade, governo.

Entretanto, algumas ações dos elementos que integram o macroambiente, às vezes podem ocasionar forte impacto nas organizações, como, por exemplo, adoção de uma medida fiscal, mudança na legislação tributária, recessão forte, inflação.

Outra idéia importante do enfoque sistêmico é a estabilidade do ambiente, que pode ser maior ou menor. Atualmente, qualquer organização passa por mudanças aceleradas e permanentes, seja no campo tecnológico, comportamental, social, ou político, o que se traduz num ambiente altamente instável e turbulento, cabendo à administração coordenar a relação dos subsistemas com o ambiente, visando ao alcance da eficácia global da organização.

2.3.4 Variável Comportamental

A variável comportamental passou a ganhar credibilidade com os estudos de Hawthorne de Mayo a partir da década de 30, onde se observou que o binômio estrutura-tecnologia mostrou-se insuficiente para explicar a realidade organizacional.

Maximiano (1999) salienta alguns objetivos básicos da variável comportamental: compreender o sistema social da organização, ou organização informal, compreender as pessoas como indivíduos e as características que tornam cada um diferente das demais, e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho.

Na seção 2.11.4 será mais bem clarificada a questão da motivação, comportamento e desempenho humano no trabalho.

Foguel (1985) destaca subvariáveis dentro da variável comportamental. Dentre as tratadas neste estudo, pode-se destacar comunicação e liderança.

É evidente a importância “do mundo comportamental” para eficácia e o desenvolvimento das organizações. Faz-se necessário, entretanto, retirar os equívocos, as imprecisões, os dilemas e os tabus que ainda cercam o estudo do assunto nas organizações atuais.

2.3.4.1 Comunicação

Cada um de nós gasta de dez a onze horas por dia, todos os dias, em comportamentos de comunicação verbal. As pessoas podem comunicar-se em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas. Aristóteles deixou nitidamente fixado a meta principal da comunicação que é a persuasão.

De acordo com Litterer (apud Vasconcellos e Hemsley, 1997, p. 8) “comunicação é o processo através do qual uma mensagem é transmitida de um

ponto emissor para outro denominado receptor, através de um determinado canal”. Esse modelo indica que existem quatro elementos essenciais na comunicação, quais sejam: o emissor, a mensagem, o receptor e o canal, e na falta de um deles, não pode acontecer a comunicação.

De acordo com Stoner (1999), apesar de os psicólogos especializados na comunicação interpessoal continuarem a buscar as implicações desse modelo, ele deve ser visto como um modelo ideal.

Para o autor (1999, p. 389), a comunicação é “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. A comunicação constitui essencialmente um processo de interação humana, buscando o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para sobrevivência, continuidade e crescimento da organização.

Sendo que o nível final de complexidade da comunicação humana é a interação. O termo segundo Berlo (1999, p. 135) denomina o processo de adoção recíproca de papéis, o desempenho mútuo de comportamentos empáticos. O autor exemplifica mencionando que se dois indivíduos tiram inferências sobre os próprios papéis e assumem o papel um do outro ao mesmo tempo, e se o seu comportamento de comunicação depende da adoção recíproca de papéis, então, elas estão em comunicação por intergirem um com o outro.

A comunicação é importante por diversos motivos: tomada de decisão, resolução dos problemas organizacionais, liderança, controle, planejamento, avaliação dos resultados, ampliação do campo de conhecimento, e outros.

Stoner (1999, p. 388) salienta que “a comunicação tem sido caracterizada como “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização”. A comunicação eficaz é, portanto, um dos principais pilares, senão o principal, do sucesso organizacional.

Muitas organizações no mundo inteiro têm sido acometidas por problemas no seu processo de comunicação interna e externa. A falta de comunicação ou deficiência no processo acontece por vários motivos, dentre eles: medo da perda do “status quo”, ruídos, desconfiança, diferenças de linguagem, reações emocionais e outros aspectos de relevância não mencionados.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), a comunicação organizacional pode ser vertical, diagonal e horizontal. É vertical quando ocorre

entre chefes e subordinados, isto é, segue a cadeia de autoridade. É horizontal quando acontece de dois elementos de unidades diferentes se comunicarem diretamente, sem passarem pelos respectivos chefes. E a comunicação diagonal acontece quando os elementos estão em unidades e níveis hierárquicos diferentes.

As estruturas organizacionais tradicionais dão ênfase especial à comunicação vertical, onde o chefe deverá ser informado de tudo; assim, todo o fluxo de informações deverá ser através dele, o que pode provocar centralização excessiva de informações, ruídos, reações emocionais, omissão no repasse, repasse indevido e outros.

Da mesma forma, em ambientes dinâmicos, estruturas inovativas tendem a se utilizar da comunicação horizontal, onde especialistas de áreas diferentes negociam, discutem problemas e até mesmo tomam algumas decisões sem que a comunicação passe através dos níveis hierárquicos superiores.

Para efeitos deste estudo, cabe ainda destacar que dentre os importantes ingredientes da comunicação, encontra-se o *feedback* que segundo Berlo (1999), constitui uma comunicação do indivíduo consigo através das mensagens que codifica e são desenvolvidas ao seu sistema pelo seu decodificador.

Na comunicação humana, o feedback é um “ bom” efeito. Quando comunicamos, procuramos constantemente o feedback. Conferimos constantemente o que pensamos, decodificamos nossas mensagens a fim de nos certificarmos de que codificamos o que desejávamos.

As reações servem como feedback, pois permitem que a fonte e o receptor confirmem a própria posição e verifiquem a própria conduta na realização do objetivo. O feedback também influencia o comportamento subsequente, no caso de fonte e receptor serem sensíveis a ele. Diante do exposto, pode-se afirmar com precisão que o conhecimento e o uso do *feedback* aumentam a efetividade de comunicação do indivíduo.

2.3.4.2 Liderança

Liderança “é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 1999, p. 326). Nessa definição, a proximidade física ou temporal não é importante, haja vista que o autor entende que

uma pessoa pode ser influenciada por outra que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER, 1999, p. 344). Percebe-se que a liderança constitui um processo interpessoal, dentro de um contexto, e que talvez o mais complexo seja explicar os elementos deste, dentro do qual a liderança tem lugar.

De acordo com Etzioni (apud HALL 1982), a liderança é uma forma especial de poder, relacionada com o “poder de referência”, haja vista que é baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores, distinguindo-se do poder à medida que implica influência através da mudança de preferências.

É fundamental que sejam observadas as implicações importantes contidas nestes conceitos; a liderança, primeiro envolve outras pessoas subordinados ou seguidores; segundo, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo; como terceiro aspecto encontram-se as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos liderados, e, finalmente, como último aspecto está o consentimento dos liderados, pois a idéia de seguidores atraídos e guiados por um líder pressupõe consentimento.

É importante ainda distinguir autoridade formal de liderança: a autoridade formal é delegada a um indivíduo em função da posição que ele ocupa na hierarquia – neste caso o subordinado obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo. Já de acordo com Maximiano (1999, p. 329), a liderança “fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo”.

Existem diversos tipos de liderança: a baseada no carisma, a baseada no poder de recompensar ou punir, a liderança inspiradora, a liderança totalmente liberal (*laissez faire*), a liderança baseada no comportamento do seguidor e na situação (liderança situacional), enfim, vários tipos.

Segundo Filey e House (1969, p. 399), o líder que dá apoio “caracteriza-se por um comportamento democrático, orientado para os empregados, usa a supervisão geral e tem consideração para com os seus subordinados”.

Já um líder autoritário, na opinião de Hall (1982, p. 117), “tem muito mais probabilidade de confiar no poder de sua posição e de centrar-se mais na punição”.

AUTOCRACIA CENTRALIZAÇÃO DE PODER DE DECISÃO NO CHEFE	DEMOCRACIA DIVISÃO DE PODER DE DECISÃO ENTRE CHEFE E GRUPO	LIBERALISMO DELEGAÇÃO DE PODER DE DECISÃO AO GRUPO	CARISMA DIVISÃO DE PODER DE DECISÃO ENTRE CHEFE E GRUPO, ÊNFASE ESPECIAL NAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMEN TO DE SEUS SEGUIDORES (AGENTE DE MUDANÇAS)
--	---	---	---

FIGURA 4 ESTILOS DE LIDERANÇA E SUAS DEFINIÇÕES.

ADAPTADO: PAUMAPE, 1991, V.1.

2.4 QUALIDADE: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

O conceito de qualidade está longe de ser algo novo, mas apenas recentemente surgiu como função gerencial formal. Conhecida há milênios, a qualidade desenvolveu-se a partir de quatro eras básicas: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade (gestão da qualidade total).

Segundo Barçante e Castro (1999, p. 5), “ao longo da história, o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, seja, de ordem material, intelectual, social ou espiritual”. Só para se ter uma idéia, é importante mencionar que a qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência, ou aretê. Para os gregos, a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado.

Como resultado da busca da excelência empresarial, hoje fator de sobrevivência para qualquer empresa que almeje sucesso diante da acirrada concorrência e mudanças tecnológicas profundas, encontra-se a busca da Gestão da Qualidade Total que incorpora a valorização do ser humano em todos os níveis hierárquicos e áreas das organizações.

Na verdade, de acordo com Barçante e Castro (1999), o que evoluiu foi a forma de se obter qualidade, conforme figura 1 apresentada na p. 14.

Não há como se falar em qualidade total sem mencionar a qualidade de vida das pessoas que compõem a organização e que são as responsáveis diretas pela produção dos produtos e serviços. Para Juran (1991), o ser humano é, sem dúvida, a última grande descoberta da tecnologia moderna a ser estudada.

Antes de mencionar a evolução da qualidade no ocidente a partir das quatro eras, é importante conceituar qualidade.

Para Campos (1992), a qualidade é uma questão de vida e morte e a empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio. Ainda segundo o autor, é atrelada à mudança cultural, sendo necessário que as pessoas sintam ameaça de morte da empresa, ainda que isso possa estar num horizonte distante.

Conforme Maximiano (1999, p. 186), “excelência é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto”. O autor evidencia o que é excelência empresarial tão visada em tempos modernos e ainda faz uma menção ao aspecto situacional como fator que interfere na percepção do que seja excelência.

De acordo com Juran (1990, p. 1-28), “qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços mais elevados”. Segundo o autor, ou as pessoas fazem as coisas bem feitas ou fazem pela metade, pois essa não admite compromisso com a segunda classe. A qualidade na sua visão procura alcançar o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil ou fraudulento.

Para Crosby (1992), “qualidade significa conformidade aos requisitos”. Neste aspecto, a qualidade está relacionada à conformidade do produto com o projeto de concepção do mesmo.

Juran e Gryna (apud PALADINI, 2000) ressaltam que “qualidade é a adequação ao uso”.

Jenkis (apud PALADINI, 2000) afirma que “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”. Nestas definições busca-se conceituar qualidade na ótica dos consumidores.

Feigenbaum (1961) salienta que “qualidade significa o melhor para algumas condições de clientes. Estas condições são: (a) a utilidade real e (b) o preço que venha do produto”. Neste caso a qualidade pode ser preço, produto, rapidez, flexibilidade, comodidade etc., dependendo do que seja valor para o cliente.

Diante destas definições é importante destacar que a qualidade pode ser vista dos seguintes ângulos de acordo com Maximiano (1999): excelência - qualidade significa o padrão mais elevado, o melhor que se pode fazer; valor - qualidade significa ter mais atributos na ótica do cliente, sendo portanto conceito relativo; - especificações - qualidade planejada, projeto do produto ou serviço; conformidade - produto ou serviço de acordo com as especificações do projeto; regularidade - uniformidade; adequação ao uso - qualidade de projeto e ausência de deficiências.

2.4.1 A Era da Inspeção

Com o desenvolvimento da industrialização e o advento da produção em massa, surge a necessidade da inspeção, em que um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, com a finalidade de que se assegurasse sua qualidade.

Esta prática prevaleceu por muitos anos, sendo que a ênfase da inspeção foi separar o produto defeituoso por meio da observação direta.

Mesmo no mundo moderno, a inspeção do produto continua sendo praticada pelos consumidores nas feiras livres, nos supermercados e no comércio de produtos artesanais, com a finalidade de encontrar o que melhor atende às necessidades e interesses dos consumidores.

Segundo Costa e Cardoso (1998), na era da inspeção a gestão da qualidade não era estratégica, nem tática, a avaliação da qualidade consistia num processo interno de separar itens bons e itens maus, e o sistema de qualidade era predominantemente técnico, pois a concorrência praticamente não existia.

2.4.2 A Era do Controle Estatístico da Qualidade

Nesta era, a busca da qualidade evoluiu, deixando-se de trabalhar com a totalidade e passando-se a utilizar técnicas de amostragem e controle de processos, ou seja, aperfeiçoarem-se os mecanismos para o combate à ineficiência e à impraticabilidade apresentados pela inspeção 100% (BARÇANTE E CASTRO, 1999).

Com a Segunda Guerra Mundial a produção em massa passou a ser um processo normal, onde não mais era possível separarem-se os bons dos maus

produtos, haja vista que as quantidades eram cada vez maiores. A variabilidade reconhecida como inerente aos processos industriais obrigou a utilização de técnicas estatísticas para controle e processos industriais.

Segundo Costa e Cardoso (1998), na era do controle estatístico a avaliação da qualidade consistia em separar lotes não conformes, e a gestão da qualidade era operacional, pois não se pensava em planejar nem melhorar a qualidade.

2.4.3 A Era da Garantia da Qualidade

Entre as décadas de 50 e 60, vários trabalhos foram publicados, ampliando o campo de abrangência da qualidade. Essa abordagem da qualidade expandiu para além das ferramentas estatísticas.

De acordo com Aidar (1995), os principais elementos da era da qualidade são: quantificação dos custos da qualidade; controle total da qualidade; engenharia da confiabilidade, e zero defeito.

Comentando brevemente cada um desses elementos, pode-se afirmar que a atividade de controle de custos tornou-se mandatória; a qualidade deixa de ser responsabilidade exclusiva do departamento de produção para ser responsabilidade de todas as pessoas envolvidas no processo, de tal forma que o controle da qualidade se inicie já no projeto do produto e só termine quando estiver nas mãos do cliente (controle da qualidade total).

A idéia do “zero defeito” nasceu na década de 60 e constituiu basicamente a vontade constante e consciente de fazer o trabalho (qualquer trabalho) certo da primeira vez. A máxima de que o nível de 1% de defeito é aceitável entra em desuso, principalmente naqueles setores em que o defeito do produto pode colocar em risco a própria vida do usuário. A engenharia da confiabilidade era a de “garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo” (AIDAR, 1995).

Baseados em simulação de operações, engenheiros passam a fazer previsões e estabelecer o comportamento dos produtos durante suas vidas úteis. Observou-se que muitos produtos apresentam altos índices de defeitos na fase de adaptação, começam a reduzir até se tornarem constantes na fase de operação normal e voltam a subir na fase de desgaste, até atingirem a deterioração total.

As normas ISO série 9000, de garantia da qualidade, tiveram origem nesta era.

2.4.4 A Era da Gestão Estratégica da Qualidade

Diante de consumidores cada vez mais exigentes, competitividade acirrada, mudanças tecnológicas profundas de modo destacado, a partir da década de 80, em que a produção sem defeitos, objeto do controle estatístico da qualidade, tinha um escopo ainda limitado, surge uma visão mais abrangente da qualidade, mas voltada para fora.

A visão estratégica global inicia-se com a gestão da Qualidade Total (GQT). De acordo com Barçante e Castro (1999, p. 7), Qualidade Total é “a aplicação da qualidade em tudo o que se faz na empresa, em todos os seus níveis e áreas, inclusive os não ligados à produção propriamente dito”.

Outro aspecto importante que marca o início da era da gestão da qualidade total ocorreu no final da década de 70, quando grandes empresas americanas se viram ameaçadas pela invasão de produtos japoneses de alta qualidade em seus mercados, e iniciaram esforços no sentido de recuperá-lo, determinando a aplicação progressiva da qualidade em todos os aspectos do negócio (BARÇANTE E CASTRO, 1999).

Segundo Costa e Cardoso (1998), qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseqüência, a sobrevivência da empresa.

Estes aspectos mostram que a “qualidade total” está completamente norteada para o consumidor; pela amplitude do conceito, envolve todos na organização, constituindo, portanto, uma das grandes metas da empresa, fixada em termos de política global e estratégica. Como o objetivo de uma organização que é humana é satisfazer necessidades das pessoas, o resultado desejado de uma empresa é a “qualidade total”.

Considerando autores como Costa e Cardoso (1998), Paladini (1994), Aidar (1995), Maximiano (1999), Feigenbaum (1961), Miranda (1994), alguns pontos básicos da era da gestão estratégica da qualidade podem ser resumidos a seguir:

- produto e serviços com base nos interesses do consumidor (consumidor é o rei);
- a responsabilidade pela qualidade é de todos, sendo que a alta direção deve estar exercendo forte liderança para mobilizar a todos na organização;

- qualidade passa a ser visualizada como uma oportunidade de concorrência;
- empresas passam a abrir um canal de contato direto com os consumidores a partir da oferta de serviços gratuitos a eles (SAC, call center, ouvidoria);
- “Total” significa todas as partes da organização (cliente interno);
- todos os custos da qualidade são considerados;
- todo melhoramento da qualidade deve ser visto como um processo contínuo;
- a qualidade deve ser vista como uma nova filosofia empresarial, com mudança cultural que permita a adoção de todos os princípios ligados à qualidade total, para tanto fazem-se necessários ainda ambientes de trabalho adequados (clima organizacional favorável e nova filosofia);
- o papel dos profissionais da qualidade não é mais aquele de só inspecionar, amostrar, contar, aplicar métodos estatísticos, mas principalmente de educar e treinar para adoção da qualidade em todas as partes da empresa, atuando como consultor de outras áreas.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Constituindo o principal pilar do presente estudo, o tópico clima organizacional ainda não está totalmente acordado entre os autores estudiosos do tema, embora de um modo crescente seja assunto de pesquisas nacionais e estrangeiras. Nesta parte, procurou-se resgatar os principais conceitos de clima, pesquisas brasileiras e estrangeiras sobre o tema, bem como a correlação com a cultura organizacional e qualidade.

2.5.1 Conceitos de Clima Organizacional

Historicamente, o conceito de clima organizacional remonta às descrições do ambiente, ou “mapas cognitivos”, de Tolman (1926) apud Oliveira (1995), com uma visão referente somente às percepções individuais. Já pelos anos 30, Kurt Lewin (apud Oliveira 1995) relacionava comportamento humano com o ambiente. Lewin

acreditava no conceito de atmosfera psicológica e sustentava que era uma realidade empírica e que sua existência poderia ser demonstrada como qualquer outro fato físico.

A expressão clima, segundo Oliveira (1995), é relativamente nova. Antes (décadas 30 a 70), utilizava-se as expressões “atmosfera”, “ambiente” ou “meio-ambiente”.

O autor destaca que, na década de 30, a idéia de clima organizacional já estava implicitamente presente na proposta da Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, quando realizou o experimento de Hawthorne.

De acordo com Oliveira (1995, p. 15) “provavelmente o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno, como o misterioso dragão do Lago Ness, botou a cabeça para fora e permitiu ser fotografado por alguém”.

Nos anos 50 e 60, dois grandes movimentos marcaram fortemente os conceitos de gerência e demonstraram preocupação com o ambiente de trabalho e a relação indivíduo-organização. Num dos lados, alinhavam-se os modelos de gerência (AGYRIS, 1958; MC GREGOR, 1960; BERELSON E STEINER, 1964; SCHEIN, 1965), e as teses sobre motivação dos empregados (MC CLELLAND, 1955; MASLOW, 1965; HERZBERG, 1966). Do outro lado, encontravam-se os laboratórios de comportamentos, o chamado desenvolvimento organizacional, evoluído das propostas iniciais de KURT LEWIN (1930) e do NTL, com BENNIS (1972) e BECKHARD na direção.

Entretanto, cabe salientar que o estudo sobre clima organizacional não constitui um modismo, pois já faz mais de seis décadas que iniciaram implicitamente ou explicitamente pesquisas neste sentido; contudo, o conceito de clima organizacional é “movediço, traiçoeiro” (OLIVEIRA, 1995), em função da grande variedade de definições de clima.

O conceito é polêmico também por que muitos autores o tratam como sinônimo de cultura, isto é, não existe consenso sobre definição de clima organizacional, apenas semelhanças de idéias.

Segundo Souza (1978, p.38), “o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”. A autora evidencia a maior facilidade em se detectar os efeitos do clima organizacional nas

peessoas em comparação à dificuldade que há em descobrir as causas que geram determinados tipos de clima.

Mc Gregor (1960) refere-se a clima gerencial como ambiente psicológico das pessoas no trabalho. Para esse autor, a qualidade da relação superior/subordinado é determinada pelo superior, e na formação do clima gerencial mais importante que a existência de políticas, normas e procedimentos é a maneira como eles são administrados no dia-a-dia.

Berelson e Steiner (1964) não fazem referência ao assunto de uma forma direta, entretanto em seus estudos sobre o comportamento humano, identificam vários efeitos do ambiente e do estilo de liderança no relacionamento dos indivíduos em pequenos grupos da organização.

Na área da psicologia organizacional, Maslow (1965) referiu-se a um ambiente como saudável, onde pessoas realizadoras e boas organizações manteriam uma relação de aprimoramento contínuo, e Schein (1965) menciona que o clima gerencial é “determinado primariamente pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização”.

Saldanha (1974) utiliza os termos atmosfera organizacional, atmosfera de trabalho, atmosfera grupal, clima ou simplesmente atmosfera.

Clima como sinônimo de meio ambiente é usado por Glen (1976) e interpretado como característico de cada organização e resultando da superposição mútua e em diversos graus dos seguintes aspectos situacionais: fatores estruturais formais, fatores sociais não-formais, aspectos particulares da organização e fatores individuais.

De acordo com Luz (1995, p. 7), “o clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ‘ambiente de trabalho’”. Dessa forma, o conceito clima organizacional, geralmente tratado como sinônimo de atmosfera, de trabalho, meio ambiente, ambiente de trabalho, cultura, atmosfera psicológica, tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Para a professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Edela Lanzer P. de Souza (1978, p. 37), nome de destaque na área de pesquisa de clima organizacional no Brasil, “o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Como cada um dos elementos da cultura é

formado por diversos componentes, origina climas de maior ou menor apoio, realização ou rigidez.

Giorgi (1993, p.21), consultor da Hay do Brasil, em artigo publicado pela Revista Treinamento e Desenvolvimento, enfatiza que: “O clima é a percepção das pessoas sobre a empresa – isto é, como elas sentem a empresa e, conseqüentemente, qual é o nível de motivação que faz com que elas reajam a esta percepção”. Tal percepção é importante, pois fará que as pessoas sintam-se mais ou menos comprometidas com a organização.

Schneider (1987, p. 448), consultor norte-americano, afirma que “clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional”.

Coda (1993, p. 3), professor da FEA – USP, em sua tese de livre-docência, cujo título é “Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica”, enfatiza que:

em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Nota-se que as definições de Souza (1978), Coda (1993) e Schneider (1987) percebem uma relação de complementariedade entre os conceitos de clima e cultura organizacional, mas não vêem os conceitos como sinônimos.

Schneider (1987) não afirma que acredita numa complementariedade entre os dois conceitos; Souza (1978) e Coda (1983) acreditam que a cultura antecede e fundamenta o clima, sendo o clima mais instável, mais efêmero e oscilante do que a cultura organizacional.

Tendo em vista que existe uma ampla probabilidade de que aquilo que se diz quando submetido a uma pesquisa nem sempre seja o que realmente se pensa, associado ao fato de que as percepções, interpretações e descrição da realidade pelas pessoas nas empresas são influenciadas por crenças, valores individuais, sentimentos, emoções, motivação, satisfação, experiências passadas, história de vida, enfim, quadros de referências, não se pode desconsiderar que indivíduos percebem de maneira distinta a mesma realidade por razões elencadas acima;

contudo, se os aspectos individuais psicológicos influenciam a percepção, esses também são influenciados pelos aspectos organizacionais do grupo.

Cabe enfatizar ainda importantes conceitos de clima preconizados por Pilares (1991) e Oliveira (1995). Pilares (1991, p. 46) enfatiza o conceito de clima como um “conjunto de atributos da empresa, como um filtro através do qual passam os dados objetivos e com o qual não se pretende medir a realidade tal qual ela é, mas sim com que forma ela é percebida”. O conceito de Pilares (1991) enfatiza a importância da percepção das pessoas sobre o clima organizacional que as rodeia, evidenciando, portanto, os filtros particulares que não necessariamente correspondem à realidade.

Oliveira (1995, p. 47) afirma que:

o clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Entretanto, cabe salientar que existem muitas técnicas apropriadas de levantamento desse estado momentâneo da empresa. Sua descrição inclui a menção de decisões, valores, crenças, opiniões, sentimentos, atitudes e/ou comportamentos dos empregados.

Luz (1995, p. 6) também compartilha da visão de Oliveira (1995) no que tange ao estado momentâneo, oscilante do clima organizacional, quando enfatiza que “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Souza (1983) afirma que, embora a palavra clima seja de entendimento comum como sinônimo de atmosfera, sua investigação e análise científica não é tão fácil assim. Não há concordância na definição do termo, nem no desdobramento de seus fatores componentes; portanto, ocorre controvérsias na definição de clima e não há consenso na identificação das variáveis organizacionais formadoras e mantenedoras do clima.

De acordo com Leitão et al (1996), percebe-se esse problema ao se detectar a falta de clareza existente quanto à diferença entre construto clima e o construto cultura.

A própria metáfora do qual se origina o termo clima denota obstáculo em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as previsões do clima atmosférico dificilmente são precisas e seguras. Assim, a maior fonte dessa confusão resulta da imensa dificuldade que se tem ao tentar definir clima organizacional.

Dentro desta mesma visão, os autores Gibson et al (apud SBRAGIA, 1983) procuram descrever de que forma os vários elementos organizacionais, como estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicações e outros, interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional.

Para efeitos deste estudo será oportuno destacar conceitos que correlacionem clima organizacional com desempenho humano no trabalho.

De acordo com Amboni (1983, p.7), clima organizacional constitui:

aspecto psicológico do ambiente organizacional constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades do ambiente organizacional como por exemplo, estrutura e processos, que produz efeitos no desempenho e na satisfação no trabalho dos membros organizacionais.

A definição traz clara a intervenção do clima no desempenho humano no trabalho, objeto do presente estudo.

Pritchard e Karasick (1973) também comentam que os efeitos do clima organizacional sobre desempenho e satisfação foram fortemente visualizados nos resultados de suas pesquisas.

Obaldeston (1978) trata o clima como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente, com estrutura e processos, que produz efeitos sobre o desempenho institucional e a satisfação no trabalho dos membros organizacionais.

De acordo com Litwin e Stringer (apud CHIAVENATO 1979, p. 530):

climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Percebe-se, portanto, que tanto empregadores como empregados têm interesse em uma maior favorabilidade do clima, porque ele beneficia concomitantemente o desempenho e satisfação no trabalho.

Davis (1984) enfatiza que as ações decorrentes das avaliações do clima tenderão a melhorar a motivação; e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho – o que, de modo geral, as evidências sugerem ser verdadeiro.

É importante destacar que as percepções que as pessoas têm do ambiente de trabalho refletirá na qualidade do clima organizacional.

Luz (1995) classifica o clima como: bom, prejudicado ou ruim. De acordo com o autor, ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, e é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, rivalidades, ruído nas comunicações etc. Ambas as situações afetam a qualidade do clima organizacional. Em síntese, é favorável, desfavorável ou neutro, em relação às organizações e às pessoas (LUZ, 1995; DAVIS, 1981).

Já Oliveira (1990) qualifica o clima organizacional como: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo.

O desempenho poderá ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, o valor do conceito de clima, segundo Schneider e Hall (1972, p. 447), “é que ele tem possibilitado pesquisadores a estudarem múltiplas dimensões de comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global”.

Sbragia (1983) enfatiza que o clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões.

No apêndice será destacado o conceito de clima organizacional utilizado neste estudo.

Deve-se esclarecer que neste estudo, consideram-se os seguintes aspectos relacionados ao clima organizacional:

(a) É ligado a fatores situacionais, ou seja, mudando as condições poderá ser alterado e influenciar o comportamento, o desempenho e a satisfação dos indivíduos.

(b) Pode ser percebido de maneiras distintas, em função das crenças, valores, quadros de referências, história de vida, experiências passadas, atitudes, emoções, opiniões, percepções, interpretações individuais (medida subjetiva), sendo mensurável através de instrumento (medida objetiva).

(c) É influenciado pelas variáveis, fatores e/ou propriedades organizacionais internas e externas, formais e informais; está relacionado com o ambiente específico de trabalho, podendo existir diferenciações de percepções entre grupos que trabalham numa mesma empresa, caracterizando a existência simultânea de “muitos” climas internos, tornando o quadro bem mais complexo do que parecia a princípio.

2.6 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Alguns autores estabelecem uma relação estreita entre cultura e clima, como é o caso de CODA (1983), SOUZA (1977) e SCHNEIDER (1987).

Já outros autores conceituam clima e cultura como sinônimos. É por este motivo que não há como se falar em clima sem falar em cultura organizacional.

Segundo Oliveira (1995, p. 3), “quem fala sobre clima interno parece sentir-se quase obrigado a também falar de cultura, como se os dois conceitos fossem ‘irmãos siameses’”. Percebe-se uma inseparabilidade muito grande entre os dois conceitos, entretanto, na opinião de alguns autores, clima e cultura são definições distintas.

Entre os autores que conceituam clima e cultura como sinônimos podemos citar KATZ E KAHN (1970) e TOLEDO e MILIONI (1986).

Katz e Kahn (1970, p. 85) enfatizam que “o clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal”. O conceito é importante, pois menciona a estrutura formal e informal da organização, sendo que nem sempre essa última é considerada nas definições elaboradas por diversos autores, não apenas pertinente a clima ou cultura, mas em outras questões em que seja importante destacar a organização informal.

Para Toledo e Milioni (1986, p. 30), clima organizacional é “o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais existentes em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização”. Estes autores apontam os conceitos de clima e cultura como sinônimos.

De acordo com Bennis (1972, p. 92), “clima” significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: “sinceridade”, padrões de autoridade, relações sociais etc. A definição de Bennis (1972) também não é muito diferente da dos quatro autores

citados anteriormente, pois superpõe as noções de clima e de valores, o que a maioria dos autores identifica como cultura.

Agyris (1958) também usa o conceito de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional. Segundo o autor, este tem a vantagem de ligar o conceito com os elementos da cultura.

Para Fleury (1989), cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuem significações para construir a identidade organizacional – tanto agem como elementos de comunicação como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A parte visível da cultura organizacional é a formal, comparada à ponta do iceberg, ela é facilmente identificável e representa os artefatos e criações, tecnologia, arquitetura organizacional etc. A parte invisível da cultura ou não tão facilmente identificável constituem os valores e ideologias revelados, por exemplo, através de documentos, e os pressupostos básicos são os valores subjacentes profundamente arraigados e de difícil identificação.

Dessa forma, ao definir-se cultura como significando um conjunto de crenças, valores e normas que constituem padrões de orientação do comportamento, o conceito de cultura parece ser vasto demais para a definição de clima organizacional.

Motta e Caldas (1997) enfatizam que a cultura organizacional é a coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo, seja do simples operador.

De acordo com Schein (1984), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Em nenhuma dessas definições está contido o caráter momentâneo, instável e oscilante, apontado explicitamente ou implicitamente por alguns autores quando da definição de clima. A cultura engloba o clima, refletindo em função dos valores, crenças e pressupostos básicos um clima bom, prejudicado ou ruim (Luz, 1995).

Entretanto, os dois conceitos são complementares e não sinônimos como preconizados por alguns autores.

Souza (1978, p. 74) afirma que:

entende-se por cultura organizacional o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização. É portanto, um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos materiais, como abstratos resultantes do convívio humano institucional.

Segundo a autora, três elementos compõe a cultura organizacional: preceitos, tecnologia e o caráter.

Por preceitos entendem-se a autoridade e o conjunto de regulamentos, procedimentos, valores, crenças, explícitos ou implícitos, que direcionam a vida organizacional. Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive suas relações com o ambiente extra-organizacional, como, por exemplo, equipamentos, divisão das tarefas, layout, estrutura de funções, organograma, maquinaria.

E o caráter refere-se ao conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, como, por exemplo: entusiasmo, medo, alegria, apatia.

De acordo com Souza (1978, p. 36), “a cultura assim concebida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial (...)”. É importante enfatizar uma vez mais que uma organização é um sistema social aberto que faz parte de um macroambiente (ambiente geral), composta por subsistemas, conforme mencionado na seção 2.2.

Para o presente estudo percebe-se a diferença clara entre os dois conceitos, entendendo o clima como resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).

O clima resulta também dos acontecimentos ocorridos no ambiente extra-organizacional, embora se concorde com Luz (1995) de que, geralmente, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Contrariamente, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional.

É importante destacar o fator tempo, haja vista que se entende que o clima organizacional é instável, efêmero, momentâneo, conforme a influência de algumas

variáveis internas e externas, resultante das variáveis internas da cultura organizacional.

Já a cultura organizacional, embora não seja estática, é composta por valores, crenças, pressupostos básicos arraigados e que não tão facilmente se modificam, permeando a organização como um todo, geralmente difundidos pelos dirigentes, líderes ou pessoas que tomam decisões nas organizações.

Souza (1978), após exaustiva revisão bibliográfica sobre clima e cultura organizacionais, concluiu que: os autores reconhecem a importância do clima e/ou da cultura organizacional; não há conceituação clara e unívoca sobre cultura e clima; inclusive os termos são usados como sinônimos; os fatores que influem na determinação da cultura e do clima são indicados de forma geral e vaga; o estilo gerencial é o mais freqüentemente mencionado como determinante do clima e da cultura.

Para efeitos deste estudo, fez-se a seguinte distinção entre os conceitos de clima e cultura organizacionais: cultura compreende um conjunto de valores, crenças, pressupostos básicos, artefatos e criações que, compartilhados por um grupo, formam a identidade da empresa. Clima organizacional compreende um conjunto de percepções globais compartilhadas pelos indivíduos referente às variáveis organizacionais (liderança, recompensa, conflitos...) que compõe o ambiente de trabalho.

2.7 PESQUISAS INICIAIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos pioneiros sobre o clima organizacional surgiram nos Estados Unidos na década de 1960 (FOREHAND E GILMER, 1964; PELZ e ANDREWS, 1966; LITWIN e STRINGER, 1966).

Forehand e Gilmer (1964) enfocam os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional comparando esses com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia. Na realidade, os estudos dos dois autores referem-se às variações ambientais e ao comportamento organizacional.

Pelz e Andrews (1966), membros do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, Ann Arbor, investigaram climas favoráveis para

pesquisadores, entrevistando 1.300 cientistas e engenheiros de onze organizações industriais, governamentais e universitárias, objetivando detectar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos. Os resultados foram agrupados em tópicos, resumidos a seguir:

a) Liberdade: cientistas apreciam a liberdade, permitindo porém que os autores se manifestem, desde que estes não tenham o poder de voto sobre eles;

b) Diversidade: não limitam sua atividade seja à ciência pura, seja à aplicada. Cientistas com várias especializações, tarefas práticas e teóricas são mais eficientes que aqueles altamente especializados;

c) Comunicação: buscam a troca de idéias e fornecimento de informações. Cientistas que trocavam bastante idéias com os colegas mostravam maior rendimento do que aqueles que interagiam pouco;

d) Motivação: cientistas são mais motivados por fatores intrínsecos do que extrínsecos;

e) Similaridade: cientistas preferem colegas com estratégias diferentes de abordar os problemas técnicos; embora revelassem semelhanças nas fontes de motivação;

f) Dedicção: cientistas mais envolvidos no trabalho são mais eficazes;

g) Criatividade: a criatividade foi mais apreciada em projetos de curto prazo, em grupos com poder de decisão e quando houve facilidade de comunicação do que em situação restritiva e menos flexível;

h) Idade: cientistas produzem mais em meados da sua carreira e depois declinam. Houve indícios de que isso era devido não a um declínio intelectual, mas porque indivíduos diminuíram seu zelo e motivação com o passar do tempo;

i) Grupos: cientistas são produtivos em grupos com 4 a 5 anos de existência; após esse período, tendem a baixar seu rendimento em função da diminuição do entusiasmo, pouca comunicação e maior inclínio à especialização;

j) Satisfação: “uma certa insatisfação, decorrente de impaciência ávida, parece ser inevitável, numa atmosfera de pesquisa sadia” (PELZ e ANDREWS, 1966, p. 139). Os melhores cientistas viam uma certa congruência entre seus objetivos pessoais e os da organização.

Litwin e Stringer (1968) conduziram, em condições de laboratório, um experimento para testar várias relações possíveis decorrente do seu modelo geral de comportamento, idealizando três diferentes companhias (British, Balance e Blazer),

de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com os motivos sociais básicos preconizados por McClelland (1955): realização, afiliação e poder.

Dessa forma, uma companhia foi organizada de acordo com linhas altamente autoritárias, projetada para eliciar o motivo do poder; a segunda companhia foi organizada de acordo com linhas democráticas e amistosas, enfatizando o calor humano e relações de trabalho amigáveis; e a terceira companhia foi planejada para ter um clima de realização, sendo que o presidente estabeleceu um sistema de recompensa por produtividade, e, constantemente, comunicava suas expectativas de alto desempenho, mostrando aprovação por bons trabalhos.

A análise dos dados, mostrou que, efetivamente, o estilo de liderança é um determinante significativo do clima organizacional que poderá ser criado de diferentes formas, causando grande influência no comportamento, desempenho das pessoas e satisfação no trabalho, bem como na saúde da organização.

Em outras palavras, os pesquisadores reconheceram certas limitações no estudo, mas concluíram que através de diferentes estilos de liderança, vários climas organizacionais podem ser gerados. Além disso, ficou evidente que diferentes climas podem ter impactos significativamente diferentes na motivação das pessoas, desempenho individual e satisfação no trabalho.

Sumariando os dados encontrados por Litwin e Stringer (1966), pode-se afirmar que a satisfação com o trabalho foi mais alta nos climas democrático-amistosos e naqueles voltados para a realização, e baixa no grupo autoritário. Em termos de lucros obtidos, o grupo “realizador” destacou-se consideravelmente em relação aos outros dois, que se mostraram relativamente semelhantes em lucros.

O “clima realizador” também completou o experimento com um número maior de novos produtos desenvolvidos e aceitos do que o das outras duas companhias. Em termos de desempenho global, o “clima realizador” parecia estar bem à frente, provavelmente porque ele encoraja as pessoas a satisfazerem suas necessidades de realização no ambiente de trabalho, estruturando a situação para estimular esse motivo.

2.8 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

No Brasil, estudos pioneiros nesta área foram realizados por Saldanha (1974) e Souza (1977, 1978), que posteriormente trouxeram contribuições importantes (1980^a, 1980^b, 1981^a, 1981^b, 1982, 1983).

Saldanha (1974) aborda o assunto tratando-o por atmosfera organizacional. O objetivo do seu artigo é alertar para a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional nesse processo. Para uma empresa que vise promover o seu desenvolvimento organizacional, alerta para a importância da adoção de estratégias que permitam uma sadia atmosfera organizacional.

Souza (1977) realizou a pesquisa de clima utilizando a escala de Kolb (1971) associada aos três motivos sociais básicos: poder, realização e afiliação, preconizados por McClelland (1955) para avaliar clima em uma empresa privada, clima em uma Secretaria de Estado (órgão de Governo) e em uma escola de ensino superior (Universidade).

Os objetivos principais do trabalho foram: informar sobre um instrumento de diagnóstico valioso, qual seja, a escala de clima organizacional de Kolb, e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira. Dentre as conclusões gerais extraídas da pesquisa são importantes destacar:

1. As pessoas que têm seu trabalho menos estruturado, menos rotineiro, mais sujeitos às pressões externas, sentem falta de maior clareza nos objetivos organizacionais.

2. As organizações não têm um clima único, mas vários climas (subclima), advindos de várias culturas (subcultura), haja vista que cada grupo possui preceitos, tecnologia e caráter próprios.

3. O pessoal da “linha de batalha” (gerentes, serviços gerais, alunos) estabelece menos vínculos afetivos com a organização, possivelmente porque participa menos do processo decisório.

4. Esses mesmos grupos sentem maior clareza organizacional em relação aos objetivos, porque suas tarefas são mais prescritas, determinadas, rotineiras.

Souza (1980) também realizou importante pesquisa de clima no universo de escalões superiores de três empresas privadas (financeira, prestação de serviços técnicos e comércio varejista) do Rio Grande do Sul, constatando que o primeiro

escalão, das três empresas, tem uma percepção menos favorável do clima do que os outros escalões.

A autora atribuiu a conclusão ao fato de que, no primeiro escalão, as tarefas menos estruturadas, menos rotineiras, mais sujeitas às pressões externas, difusão de objetivos, tornam a visão mais pessimista do clima organizacional para aqueles que o compõe, constatações já feitas por Souza (1978).

A autora destaca ainda ser possível o fato de que o pessoal do segundo escalão avalie mais favoravelmente o clima em função da maior tranquilidade, menos pressões externas, menos ambigüidade decisória e porque estão mais motivados a ascender na escala hierárquica da organização.

Além das pesquisas de Saldanha e de Souza, outros trabalhos de clima foram objeto de defesa de dissertação de mestrado e/ou publicados, dentre eles: Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Amboni (1986), Santos (1983), Xavier (1986), Gutierrez (1988), Palácios (1995), Leitão (1996), Faria e Alencar (1998), Arruda (2000), Rego (2002), Gomes (2002).

Haetinger (1979) avaliou a percepção de clima por parte de 52 subordinados e o grau de eficácia da liderança de 32 chefias de uma entidade hospitalar. O nível de maturidade dos subordinados também foi medido para avaliar-se sua influência no clima. Foram utilizados para tanto a escala de Kolb et al (1978), o LEAD e indicadores comportamentais de maturidade.

Bona (1981) pesquisou diferentes percepções de clima, em 153 servidores de direção e assistência intermediárias, de uma autarquia Federal do Estado do Rio Grande do Sul. Nesta pesquisa foi também utilizada a escala de Kolb et al (1978) associada aos motivos de McClelland: afiliação, realização e poder. Deram suporte às hipóteses de trabalho variáveis demográficas do tipo: cargo ocupado, grau de instrução e tempo de serviço.

As hipóteses de pesquisa foram que instrução mais alta e menor tempo de serviço pressupõe motivo de realização, em contrapartida grau de instrução mais baixo e maior tempo de serviço levam o indivíduo a perceber o clima mais voltado para afiliação e poder. Porém, para alguns grupos, a segunda hipótese não se confirmou.

Utilizando também a escala de Kolb, Richter (1982), propôs-se a verificar, entre outros objetivos, a existência de diferença significativa da percepção real e ideal do clima organizacional entre docentes masculinos e docentes femininos da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), concluindo que na grande maioria das vezes, esta diferença de percepção por gênero no universo da UFRGS não é significativa, os docentes masculinos mais freqüentemente mostraram maior satisfação do que os docentes femininos.

Sbragia (1983) buscou pesquisar informações sobre a qualidade do clima organizacional em Instituições de Pesquisas (IP), utilizando 20 dimensões, provenientes da literatura existente sobre o tema.

Participaram do estudo 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições de pesquisa dentro da realidade nacional. Partindo da premissa básica de que o clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido de que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais, resultando, em conseqüência, benefícios organizacionais e pessoais, o autor obteve os seguintes resultados: a qualidade do clima nas instituições de pesquisa investigadas apresenta variações em função do fator que é levado em consideração. O clima organizacional tende a ser mais bem percebido pelas pessoas situadas nos escalões mais elevados, contrariando as constatações de Souza (1978, 1980).

Na situação pesquisada não ocorreu diferença significativa nas percepções de clima em função do tempo de serviço, e as 20 dimensões utilizadas para avaliação do clima organizacional podem ser adequadamente compostas num conjunto de sete fatores básicos, com os cinco primeiros sendo responsáveis por cerca de 87% da variação dos dados.

Santos (1983) realizou um estudo objetivando determinar o perfil de clima organizacional percebido e desejado em determinadas instituições de pesquisa de âmbito governamental, em face de percepção seus membros técnicos de nível superior. Utilizando a escala de Kolb et al (1978), foram elaboradas três questões para cada um dos sete fatores da escala. As instituições participantes foram agrupadas em quatro setores de atuação, ou seja: saúde, agropecuário, recursos naturais e economia agrícola.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a um nível de significância de ($p < 0,05$), as variáveis cargo ocupado, número de anos de experiência, nível de escolaridade, sexo e o fato de o indivíduo estar inserido ou não na carreira de pesquisador exercem influência na percepção do clima organizacional. Conclui-se também que os perfis organizacionais levantados são diferentes entre si, apresentando variações em função dos fatores levados em considerações.

Gutierrez (1988) apresentou os resultados de uma pesquisa realizada no período de fevereiro a junho de 1983, em uma empresa industrial gaúcha, da área de caldeiraria pesada, com o objetivo de detectar a percepção de seu clima organizacional pelos integrantes dos distintos níveis hierárquicos, segundo os quais ela se estruturava.

A escala utilizada para mensurar clima foi a de Kolb et al (1978) associada aos motivos sociais de McClelland: afiliação, poder e realização.

A pesquisa de Gutierrez (1988) confirma a de Souza (1978) ao concluir que o escalão mais baixo percebe o clima mais favoravelmente do que o escalão mais alto. Baseando-se nas informações obtidas através do feedback dos dados, o autor salientou que a insatisfação nos níveis mais altos é gerada principalmente por indefinições de estrutura e de papéis, além de um subaproveitamento dos indivíduos deste nível e de baixo investimento nos mesmos.

Amboni (1986) analisou o padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação em relação à variável dependente clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, verificando que diferentes estilos de liderança eliciam diferentes redes de comunicação e, por conseqüência, eliciam diferentes tipos de clima organizacional, reforçando os argumentos de vários autores enfocados no referencial teórico-empírico desse estudo, que admitem esse padrão de relacionamento.

Xavier (1986) pesquisou os tipos de clima percebido e desejado em dez organizações de pesquisa agropecuária (cinco estaduais e cinco federais), e como eles variam segundo a posição hierárquica dos membros organizacionais e a esfera administrativa à que pertencem as unidades de pesquisa.

Dentre as conclusões salientadas pela autora, destacam-se: a representação gráfica do clima é o perfil de um momento de vida organizacional; cada organização tem um clima específico; a proximidade geográfica parece não ter influência no desenvolvimento de um padrão de atitudes; os tipos de clima percebidos nas organizações federais são mais apropriados às atividades de pesquisa do que o tipo dominante nas organizações estaduais; quanto maior é o grau de centralização de decisões, menor é a clareza organizacional; as pessoas mais apoiadas, valorizadas e recompensadas são as que se apresentam como as mais satisfeitas etc.

Já nos níveis hierárquicos mais baixos, a organização é percebida com mais clareza, embora sintam falta de calor humano e apoio. Os dados obtidos

possibilitaram implantar várias medidas administrativas na área de Recursos Humanos.

A influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho foram estudadas por Palácios (1995), tendo como população-alvo funcionários administrativos pertencentes a sete categorias funcionais do Instituto Central de Ciências (ICC) da UNB. À época da pesquisa, os funcionários pertencentes a essas categorias somavam 161, do total de 354 funcionários administrativos do Instituto. Como variáveis pessoais foram definidas: sexo, idade, escolaridade, o tempo de trabalho na UNB e o tempo de trabalho no Centro de Custo.

As variáveis ambientais incluem: o número de pessoas que trabalham na mesma sala; a percepção do tamanho da sala de trabalho, que engloba também a avaliação quanto à adequação do número de pessoas; o controle sobre o local de trabalho, incluindo a avaliação do controle e da privacidade percebida; o tipo de escritório que o sujeito ocupa; a personalização do local de trabalho, assim como de quadros e pinturas na sala, da mudança da decoração, da mudança da disposição dos móveis, independência e liberdade para deixar a sala durante a jornada de trabalho.

Os resultados obtidos permitiram afirmar que as variáveis ambientais definidas para a presente pesquisa exerceram maior influência sobre a avaliação, feita pelos funcionários, dos diversos aspectos do clima social do seu local de trabalho do que as variáveis pessoais.

Leitão (1996) analisou as relações entre variáveis de clima organizacional e variáveis de transferência de treinamento através de 413 funcionários de quatro organizações – uma privada, duas públicas e uma de economia mista.

As variáveis – critério da pesquisa referem-se à avaliação da transferência do treinamento e abrangem os três indicadores usados nos estudos de Lima, Borges Andrade e Vieira (1989) e De Paula (1992): relato da melhoria da qualidade do trabalho, relato da utilização freqüente do aprendido e relato da diminuição do número de erros cometidos. As variáveis antecedentes foram as relativas a clima organizacional, baseadas no modelo de Moos (1986) sobre ambiente de trabalho, categorizadas em três dimensões: relacionamento, crescimento pessoal e mudanças/manutenção do sistema.

Com a utilização de correlação canônica, os resultados indicaram a existência de correlação significativa apenas em uma das organizações estudadas, na qual as variáveis controle, coesão de pares e clareza estiveram relacionadas com as três variáveis de transferência de treinamento.

Bruno-Faria e Alencar (1998) desenvolveram um instrumento de medida de percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, contendo indicadores de clima para a criatividade. O instrumento denominado de ICC destina-se a empregados de todos os níveis de qualquer organização e visa a facilitar o gerenciamento da criatividade no âmbito das organizações. Composto de 97 itens, o instrumento avalia aspectos relacionados tanto a estímulos quanto a barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Arruda (2000) realizou um estudo pioneiro no Brasil a partir da existência de um indicador para avaliar o grau de ética de uma empresa, a partir de seu clima ético. O objetivo do artigo é estimular os executivos a se preocuparem com a qualidade ética de sua organização, informando-lhes e colocando à sua disposição um trabalho que vem sendo desenvolvido desde 1998 pelo Centro de Estudos de Ética nas organizações (CENE)/EASP/FGV em parceria com o Ethics Resource Center, em Washington, DC, EUA. Foram apresentados os indicadores quanto à sua construção e aplicação ao setor industrial brasileiro.

Rego (2002) analisa a relação entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO). A amostra é composta por 269 díades superior-subordinado. Cada subordinado descreveu as suas percepções de climas éticos; os seus CCO foram relatados pelo respectivo superior.

Os dados apresentados pelo autor sugerem o seguinte: as pessoas retraem-se na execução de CCO quando denotam elevadas percepções do clima auto-interesse; algo similar ocorre com o clima leis/códigos; as mulheres e os homens reagem distintamente ao clima lucros; os padrões de reação dos colaboradores fabris e não-fabris também divergem. Os resultados indicam a necessidade de se desenvolverem pesquisas que testem a existência de variáveis moderadoras na relação climas éticos e CCO.

Gomes (2002) realizou um estudo de clima organizacional em uma empresa de telecomunicações, concessionária de telefonia pública com profissionais de vendas, consultoria e analistas de mercado. O autor utilizou a escala de Kolb et al

(1978) associada aos motivos/necessidades sociais de McClelland: poder, realização e associação.

A pesquisa realizada permitiu concluir que, embora o clima organizacional resulte de fatores limitados pelas fronteiras da empresas, este não é o único determinante vigente na empresa, ele sofre influências do sistema político, do sistema econômico, da turbulência social e do sistema cultural.

Na categoria de clima atual, o índice mais baixo foi “recompensas” e o maior índice médio no mesmo clima foi “conformidade”. Esse quadro leva o autor a inferir que o motivo pelo qual a categoria “recompensas” se apresenta insatisfatória pode residir no fato de que, na organização, a ênfase em desempenho e qualidade é fortemente elevada, devendo-se ressaltar a obtenção do selo de certificado ISO 9002.

Outro fator que contribui para o baixo resultado da categoria “recompensas” está associado ao plano de carreira da organização, que, após apresentado na primeira versão, permanece em fase de aprimoramento e ajuste.

2.9 INSTRUMENTOS UTILIZADOS EM PESQUISAS DE CLIMA

Haja vista a dificuldade em definir as variáveis e/ou propriedades organizacionais que devem ser utilizadas para estudos de clima organizacional, neste item buscou-se a síntese de alguns dos instrumentos já utilizados para avaliação do clima, quer sejam para pesquisa efetivamente realizadas, quer sejam destacados em referências bibliográficas de autores que debateram sobre o assunto.

2.9.1 Características Organizacionais de Likert

Em 1961, Likert desenvolveu questionário para levantamento de características organizacionais, objetivando diagnosticar situações de trabalho. Este estudo originou a Teoria do Sistema 4, correspondendo a quatro estilos gerenciais.

Uma versão simplificada do questionário de características organizacionais de Likert foi utilizada por Hollman (1976), para averiguar a relação entre clima organizacional e a eficiência da Administração por Objetivos (APO) com 111 gerentes de uma grande firma de utilidades, selecionando seis dimensões:

- Liderança
- Comunicação
- Tomada de decisão
- Objetivos
- Interação-influência
- Controle

2.9.2 Questionário de Clima para Agência de Seguro de Vida

Schneider e Bartlett (1968, 1970), para mensurarem o clima organizacional em agências de seguro de vida, desenvolveram o ACQ. Os autores formularam um instrumento contendo 600 itens aproximadamente, agrupados em 30, distribuídos em seis dimensões:

- Apoio gerencial
- Conflito interno
- Estrutura gerencial
- Interesses por novos empregados
- Independência do agente de seguros
- Satisfação geral

Este mesmo questionário foi utilizado em pesquisas realizadas por Schneider (1972) para identificar as preferências e expectativas do clima entre novos agentes de seguros. Foi também utilizado por Schneider e Snyder (1975) para a verificação da relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho em agências de seguro de vida.

2.9.3 Questionário de Clima Organizacional (OCQ):

Desenvolvido por Litwin e Stringer (1966), para estudos simulados em laboratório sobre clima organizacional, este questionário consta de 31 itens, distribuídos em seis dimensões:

- Estrutura e normas
- Padrões e responsabilidade
- Recompensa e punição
- Risco e envolvimento

- Cordialidade e apoio
- Cooperação e conflito

O OCQ também foi utilizado por vários autores com algumas modificações, dentre eles: Waters et al (1974), Sims e Lafollete (1975), Gawin (1975), Muchinsky (1976, 1977).

Gawin (1975) fez modificações no OCQ para avaliar até que ponto as percepções do clima poderiam ser explicadas pelas medidas das variáveis organizacionais e pessoais.

O instrumento consta de 106 itens distribuídos em seis dimensões um pouco diferentes do OCQ:

- Clareza e eficiência da estrutura organizacional
- Obstáculos
- Recompensas
- Espírito de equipe
- Consideração e confiança gerencial
- Desafio e risco

2.9.4 Business Organizational Climate Index (Boci)

O BOCI foi utilizado por Payne et al (1971) para a pesquisa da relação entre dimensões do clima e da estrutura e contexto organizacionais e o efeito do nível hierárquico na percepção dos indivíduos em duas fábricas de manufaturados. Foram utilizadas sete dimensões:

- Orientação com relação às normas
- Eficiência administrativa
- Apresentação pessoal
- Distância psicológica do líder
- Grau de ocupação
- Aceitação à inovação
- Envolvimento dos gerentes com os problemas do empregado

Payne e Mansfield (1973) utilizaram o BOCI para repetição de pesquisa com o mesmo objetivo supracitado, em outras organizações. Nesse caso, além das mencionadas anteriormente, foram consideradas outras 12 dimensões:

- Questionamento das autoridades

- Igualdade
- Participação
- Controle emocional
- Planejamento
- Discussão técnica e científica
- Lógica e clareza intelectual
- Desafio do trabalho
- Orientação para tarefas
- Altruísmo
- Sociabilidade
- Agressividade

2.9.5 Questionário sobre Clima Organizacional (Escala de Kolb)

Este questionário tem sido muito utilizado em pesquisas publicadas no Brasil, Por Souza (1977, 1978, 1980^A, 1980^B, 1981, 1982^A, 1983), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Xavier (1986), Gutierrez (1988), Gomes (2002). E em trabalhos acadêmicos por Brock (1980), Santos (1983), Xavier (1984), Amboni (1986).

Elaborado com base nos estudos de Litwin e Stringer (1968) e nos motivos sociais básicos de McClelland: poder, associação e afiliação, o questionário foi desenvolvido por Kolb et al em 1971 como instrumento de aprendizagem, para exercícios em classe. Visando a identificar e analisar o clima organizacional. Kolb et al (1978) sugerem um questionário de sete dimensões:

- Conformismo
- Responsabilidade
- Padrões
- Recompensas
- Clareza organizacional
- Apoio e calor humano
- Liderança

2.9.6 Questionário de Schneider e Hall

Schneider e Hall (1972), em estudos sobre atividades e o clima de trabalho em uma diocese de padres católicos romanos, desenvolveram um questionário específico para o estudo com quatro itens distribuídos em quatro dimensões:

- Eficiência do superior
- Desafio e significância do trabalho
- Aceitação pessoal
- Autonomia e igualdade

2.9.7 Questionário de Sbragia

Sbragia (1983), na tentativa de buscar informações sobre a qualidade do clima organizacional em Instituições de Pesquisa (IP), utilizou 20 dimensões e/ou variáveis de clima. São elas:

- Estado de tensão
- Conformidade exigida
- Ênfase na participação
- Proximidade de supervisão
- Consideração Humana
- Adequação da estrutura
- Autonomia presente
- Recompensas proporcionais
- Prestígio obtido
- Cooperação existente
- Padrões enfatizados
- Atitude frente a conflitos
- Sentimento de identidade
- Tolerância existente
- Clareza percebida
- Justiça predominante
- Condições de progresso
- Apoio logístico proporcionado
- Forma de controle

2.9.8 Fatores de Pilares:

Pilares (1991) estabeleceu dez fatores a serem pesquisados para que a percepção dos funcionários possa ser trabalhada de maneira prática. São eles:

- Quantidade de trabalho
- Relações intersetoriais
- Sistemas e canais de comunicação
- Remuneração e carreira
- Benefícios
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento Interpessoal
- Valorização profissional
- Motivação
- Satisfação com a empresa

2.9.9 Variáveis Organizacionais de Luz

Luz (1995) analisa com mais detalhes e abrangência o clima organizacional, através de um modelo que utiliza a percepção de dezoito variáveis, distribuídas da seguinte forma:

- O trabalho em si
- Integração interdepartamental (integração funcional)
- Salário
- Supervisão
- Comunicação
- Progresso profissional
- Relacionamento interpessoal
- Estabilidade no emprego
- Processo decisório
- Benefícios
- Condições físicas de trabalho
- Relacionamento Empresa x Sindicato x Empregados

- Disciplina
- Participação
- Pagamento
- Segurança
- Objetivos organizacionais
- Orientação para resultados

2.9.10 Questionário sobre o Clima no Trabalho (JCQ)

O JCQ foi desenvolvido por Fineman (1975) para avaliar-se a influência do clima organizacional na relação entre a motivação gerencial voltada para a realização e desempenho. O autor utilizou 25 afirmativas bipolares que podem ser resumidas em termos que traduzem as variáveis estudadas:

- Independência
- Crédito/resultados
- Iniciativa
- Habilidades
- Autonomia
- Planejamento das tarefas
- Competição
- Tomada de decisão
- Responsabilidade
- Realização
- Progresso / desempenho
- Padrões de desempenho
- Falhas / sucessos
- Aprovação / orientação sobre as tarefas
- Identidade
- Promoção
- Treinamento
- Apoio logístico
- Conflitos
- Ambição
- Reconhecimento

- Riscos
- Inovação
- Eficiência
- Dinâmica do local de trabalho

2.9.11 Questionário de Ética do Clima Organizacional (ECQ)

Este questionário foi desenvolvido por Victor e Cullen (1987), objetivando estudar a ética do clima organizacional (VICTOR e CULLEN, 1988).

Os autores estabeleceram fatores relativos à ética do clima em quatro organizações, utilizando cinco dimensões:

- Leis e normas
- Consideração
- Instrumentalismo (referente à ética e moral)
- Independência
- Regras

2.9.12 Outros Instrumentos Utilizados na Pesquisa de Clima

Analisando os vários instrumentos, pode-se notar que o número de dimensões estudadas é bastante variado, como também o é o número de itens incluídos em cada pesquisa, não havendo uma concordância sobre as variáveis que mensuram o clima organizacional.

Autores como Obaldeston (1978), Garwin (1975), Kolb et al têm utilizado um número de dimensões entre seis e nove. Autores como Lafollete e Sims (1975), Schneider e Bartlett (1970), Payne e Manafield (1973) e Forehand e Gilmer (1964) têm preferido, entretanto, o uso de um número relativamente maior de dimensões, variando de vinte até cem.

Em alguns desses últimos estudos, mais especificamente, técnicas de análise fatorial são empregadas para diminuir-se tal número de dimensões, reduzindo-o a um conjunto menor de fatores mais diferenciados entre si e mais internamente consistentes, dentro de um esforço, portanto, de busca de medidas mais objetivas e válidas para avaliação do fenômeno.

Tendo em vista a falta de consenso sobre as variáveis que avaliam o clima de uma organização, James e Jones (1982) comentam que uma das maiores recomendações feitas é que considerável energia seja direcionada em sistemática e cuidadosa investigação da fronteira conceitual de clima organizacional, tal que pesquisadores possam determinar as variáveis, dimensões, “constructs” específicos a ser incluídos no âmbito do clima organizacional, e, mais importante, as maneiras em que tais dimensões substituem ou se diferenciam de outras variáveis, dimensões e “constructs” anteriormente usadas para estudos das características situacionais.

Várias dimensões fazem parte da maioria dos estudos, com nomenclaturas idênticas ou diferenciadas, entretanto, com o mesmo sentido. Destacam-se, entre elas, a variável estrutura com terminologias do tipo: clareza e eficiência da estrutura organizacional, estrutura e normas, adequação da estrutura. Também a variável apoio e calor humano com os termos: sociabilidade, cordialidade e apoio, aceitação pessoal, relacionamento interpessoal.

2.10 QUALIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante da globalização econômica, turbulência ambiental, competitividade acirrada e clientes cada vez mais exigentes, somente as empresas que atuam dentro de altos padrões de qualidade têm a chance de sobreviver. Neste contexto, o investimento nas condições de trabalho para o profissional tem de ser encarado como um fator muito importante, haja vista que “a qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade” (MOLLER, 1992, p. 17).

Na realidade, muitas das empresas passaram a preocupar-se com a qualidade de vida, seja no trabalho ou no ambiente extra-organizacional das pessoas que atuam na empresa como base para maximizar a qualidade de produtos e serviços.

De acordo com Cardoso e Costa (1998, p. 1):

os programas para a qualidade total das empresas devem monitorar e reconhecer a qualidade de vida (QV) esperada pela sociedade a que pertence, traduzindo-a em políticas internas de qualidade de vida no

trabalho que viabilizem ações concretas em recursos humanos para qualidade (RHQ).

A qualidade de vida é abrangente, pois envolve as dimensões biopsicossociais que formam o indivíduo, e está relacionada diretamente às oportunidades de vida que cada um têm na sociedade.

Numa empresa, a qualidade de vida foca-se na qualidade de vida existente no ambiente no qual a pessoa atua, ou seja, qualidade de vida no trabalho (QVT).

O termo QVT foi inicialmente apresentado no final da década de 60 como uma tentativa de exaltar a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho. Segundo Rodrigues (1999), com outros técnicos e com outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação humana.

De acordo com França (1997, p. 80):

qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial .

A partir do momento em que a empresa observa o ser humano de maneira integral, e a luz da complexidade, ela busca satisfazer todas as suas dimensões (social, física, mental e espiritual), transforma o ambiente de trabalho em local aprazível, onde as pessoas possam sentir alegria e satisfação na execução de suas atividades profissionais.

Walton apud Rodrigues (1999, p. 81) considera que a “expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Na realidade, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da humanidade, embora, na prática, em termos empresariais, percebe-se que o esforço empreendido pelas organizações para sobreviver tem imputado aos trabalhadores modernos um enorme desgaste físico e mental, e mesmo aquelas que proporcionam uma melhor condição de trabalho e satisfação na sua execução, muitas vezes ainda deixam a desejar.

Davis (1981, p. 286), por exemplo, apresenta um conceito muito genérico de QVT como “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os empregados”.

De acordo com Albuquerque e França (1998, p. 41), “qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Este conceito demonstra que a sociedade vive novos paradigmas sobre maneiras de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho.

Como a qualidade de vida está relacionada às oportunidades de vida afetada, em primeiro lugar, pelo fator remuneração, é fácil perceber como a empresa exerce papel de grande influência na qualidade de vida do indivíduo.

São indicadores de qualidade de vida no trabalho: ambiente saudável, cooperação, equidade salarial, remuneração justa, participação, oportunidades de progresso etc.

Um dos esboços mais abrangentes das condições de QVT foi desenvolvido por Walton (1973) que propõe oito dimensões para o assunto: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e salutaras, oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, integração social na organização de trabalho, constitucionalismo, espaço do trabalho dentro da vida como um todo e relevância social da vida no trabalho.

Considerando a QVT como uma evolução da qualidade total, sendo o último elo da cadeia, isto é, não há como se mencionar qualidade total sem abranger QVT, muitas empresas vêm adotando programas internos de qualidade de vida que garantam à empresa excelentes resultados, ao mesmo tempo em que os profissionais sentem-se realizados.

Dentro da qualidade de vida no trabalho – origem, evolução e perspectivas –, está um ambiente saudável, caracterizado não somente por condições de trabalho seguras e salutaras, mas também por uma atmosfera psicológica sadia, o que é possível averiguar através de uma pesquisa de clima organizacional.

Na realidade, um clima organizacional favorável dentro do contexto profissional constitui importante passo para a qualidade de vida no trabalho e melhoria da qualidade de vida do indivíduo.

São as variáveis, processos ou propriedades organizacionais (liderança, recompensa, cooperação, comunicação, etc.) que afetam a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida do trabalhador.

O clima organizacional saudável constitui, portanto, uma das mais importantes dimensões da qualidade de vida do ser humano no seu local de trabalho, contribuindo com a valorização do trabalhador, através do resgate da sua qualidade pessoal, sua auto-estima, motivação, considerando seus valores pessoais, possibilitando maior autonomia nas decisões para o alcance de uma performance que permita ótimos resultados.

2.11 DESEMPENHO

O desempenho constituiu um dos pilares de investigação do presente estudo, entretanto a revisão bibliográfica de alguns conceitos foi de grande importância para que houvesse uma correlação teórico-empírica, resultando em inferências e contribuições importantes à empresa e à área acadêmica.

2.11.1 Conceitos de Desempenho Humano no Trabalho

De acordo com Lucena (1977, p.14), “desempenho refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”. A palavra desempenho como derivada do verbo desempenhar significa cumprir aquilo que se esperava exercer, executar; desempenhar uma função, um cargo para alcance do acordado previamente.

Para Ferreira (1975), a palavra desempenho deriva do verbo desempenhar que significa: “cumprir aquilo a que se estava obrigado; exercer; executar; desempenhar uma função, um cargo”. Portanto, ao se avaliar o desempenho do empregado, deve ser estabelecido como parâmetro para esta avaliação o que o cargo espera dele em termos de realização efetiva (resultados) e qual foi a sua atuação real, isto é, o que fez, como fez e para que finalidade (análise qualitativa).

Gilbert (1978) salienta que existe uma utilização errônea dos termos comportamentais e desempenho como sinônimos. Para ela, o desempenho deve ser visto como a integração de realizações esperadas (resultados produzidos pelo sistema ou pelos indivíduos que o compõem – finalidades do desempenho) e o comportamento a elas relacionados (meios de atingir essas finalidades).

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2002), desempenho (performance) são resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Conforme Lucena (1992, p. 19):

os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

Nesta ótica, o desempenho é avaliado em confronto com a contribuição que a organização espera do empregado, visando ao alcance dos objetivos empresariais. Quanto maior for a consonância dos objetivos pessoais com os objetivos empresariais, maior será a tendência do trabalhador executar suas tarefas com satisfação e, conseqüentemente, obter uma melhor performance.

2.11.2 Uma Visão Holística do Desempenho

O ambientalista do século XIX John Muir descobriu que cada componente do ecossistema está, de uma forma ou de outra, ligado a todos os outros componentes (Rummler e Brache, 1994).

Portanto, não é possível iniciar-se qualquer abordagem sobre o contexto empresarial no caso específico – desempenho humano no trabalho – sem a referência preliminar ao contexto ambiental no qual a empresa atua.

Stoner (1999) salienta que o ambiente externo tem elementos de ação direta e de ação indireta sobre as organizações.

Stoner (1999, p. 46) define elementos de ação direta como:

elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização e elementos de ação indireta - como elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização. Os elementos de ação indireta, como tecnologia, a economia e a política de uma sociedade afetam o clima em que uma organização atua e têm o potencial de tornarem-se elementos de ação direta.

A imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam esse ambiente.

De acordo com Lucena (1992, p. 13) “não se vive mais aquela época de estabilidade em que mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível”. Nesses processos de mudanças inúmeras variáveis atuam concomitantemente: globalização, incertezas econômicas, consciência ecológica, mudanças tecnológicas profundas, clientes cada vez mais exigentes, mudança no mundo dos empregos, desemprego estrutural, competitividade acirrada, busca de melhor qualidade de vida, confrontações ideológicas etc.

Dessa forma, não há como deixar de salientar a importância de que tudo no “ecossistema” interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, tecnologia, estrutura, sistemas de recompensas etc.) está conectado (RUMMLER e BRACHE, 1992).

Segundo os autores, para compreender-se o desempenho é necessário que sejam documentadas as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. Com esta visão, agruparam as variáveis de desempenho em três níveis: nível de organização, nível de processo e nível de trabalhador/executor.

O nível da organização enfatiza o relacionamento da organização com o seu mercado, incluindo as estratégias, os objetivos e as medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos. Este nível compreende o “esqueleto” básico das principais funções compreendidas pela organização.

O nível do processo relaciona-se ao fluxo do trabalho – como ele é feito. Acredita-se que as organizações produzam saídas por meio de uma infinidade de processos, como o processo de criação de novos produtos, o processo merchandising, o processo de produção, o processo de vendas, o processo de distribuição e o processo de faturamento.

De acordo com Rummler e Brache (1992, p. 22):

uma organização é tão boa quanto seus processos. Para gerenciar as variáveis do desempenho no nível de processo, deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender às necessidades do cliente, que aqueles processos funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes.

O nível de trabalho/executor representa os indivíduos que executam os processos que produzem as saídas da organização.

As variáveis do desempenho, gerenciadas no nível de trabalho/executor, incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o feedback, as recompensas e o treinamento.

A estrutura dos três níveis fornece idéias sobre as falhas de muitas das tentativas de melhoramento e mudança das organizações, tendo em vista a interdependência deles. Assim um cargo, por exemplo, não pode ser definido de forma apropriada se não atender aos requisitos do(s) processo(s) que depende(m) daquele trabalho.

Segundo Rummel e Branche (1992), muitos treinamentos por não levarem em consideração esta abordagem holística do desempenho não têm impacto significativo em longo prazo, pois tentam melhorar o desempenho do processo e da organização, considerando apenas o nível de trabalho/executor.

Entretanto, como as organizações são fenômenos socialmente construídos e os processos dependem dos fluxos de trabalho, também realizados por pessoas, pode-se afirmar que ao se analisar o desempenho humano no trabalho/executor também se pode estender a observação aos demais níveis, mesmo porque o desempenho humano (trabalho/executor) é a base dos outros dois níveis, isto é, sem as pessoas não é possível a concretização deles (nível organização e nível processo).

Além do que ao observarem-se as pessoas trabalhando, constata-se que elas executam suas tarefas de formas diferentes, ou seja, o desempenho difere entre elas.

Mimar apud Bergamini (1983, p. 57) salienta que “as pessoas diferem uma das outras. Diferem em número quase infinito de aspectos, inclusive em inteligência, personalidade e constituição física”. Porém, o desempenho refere-se a aspectos observáveis, e o mais importante fato observável é o trabalho realizado. As características da personalidade, e os aspectos comportamentais são notados na

medida em que estão influenciando o desempenho, quando, então, se tornam observáveis.

De acordo com Bergamini (1983, p. 63):

fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por dois motivos principais: primeiro – porque já nasceram diferentes uma das outras; são as chamadas variáveis inatas e segundo – porque passaram por experiências de vida diferentes; são as chamadas variáveis adquiridas. A personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.

A autora destaca que as vivências ou experiências adquiridas são elementos considerados como fatores ambientais que agem sobre o indivíduo, podendo ser de ordem cultural, social e/ou ecológica.

Entendendo-se que o desempenho humano no trabalho não só está relacionado às aptidões, habilidades, vivências ou experiências, mas também à motivação para o trabalho, quanto mais motivado estiver o empregado, tanto melhor será o seu desempenho.

Na seção 2.11.4 se abordará o assunto com maiores detalhes.

2.11.3 Modelos de Homem na Teoria Administrativa

Antigamente, nos tempos da burocracia tradicional caracterizada principalmente pela organização formal e racionalização organizacional, os funcionários supunham que tinham uma considerável estabilidade no trabalho, enquanto atendessem às expectativas da organização. Com a globalização econômica, mudanças tecnológicas profundas, competição acirrada, mudanças nos postos de trabalho e até o desaparecimento de alguns deles, a instabilidade é, atualmente, rotineira no ambiente de trabalho.

Além da estabilidade e da previsibilidade, o treinamento era focado como técnica de ajustamento para maximização da produção. A visão de que o homem era motivado apenas por recompensas materiais econômicas predominava e que o trabalho era essencialmente um adiamento da satisfação (trabalho visto como sacrifício, algo penoso).

Foi a partir da década de 80 que as empresas de todos os tamanhos começaram a reduzir seu pessoal em todos os níveis (downsizing). Essa tendência

levantou questões sérias sobre a melhor forma de motivar-se e manter-se a lealdade dos funcionários.

De acordo com Ramos (1984, p. 32):

o influente sociólogo William Graham Summer não hesitou em afirmar que não haveria maneira de integrar o interesse de empregadores e empregados. O antagonismo entre aqueles interesses foi legitimado pelas “práticas” e pela ciência social da época (...) a imagem de homem difundida estava em consonância com o tipo de administração que Taylor e os autores clássicos estavam defendendo.

Hoje, o ambiente interno e externo das organizações é influenciado por elevado grau de ambigüidade e confusão, caracterizados pelas incertezas, instabilidades e imprevisibilidades.

Diversos estudiosos sobre o assunto, dentre eles o já citado Ramos (1984), apontou como uma das dificuldades com as quais as organizações se defrontam o surgimento de um novo modelo de homem que não mais se adapta aos padrões tradicionais da administração e cujo entendimento é de grande importância para superação dos problemas atuais das organizações e para o desenvolvimento da teoria administrativa.

Para visualização da história dos modelos de homem na teoria administrativa e melhor entendimento da motivação e formas de se alcançar um melhor desempenho em diferentes épocas, relaciona-se abaixo os modelos, bem como as suas dimensões, na figura 5.

MODELOS DE HOMEM	DIMENSÕES
<p>Homo economicus</p> <p>Homo sociologicus</p> <p>Homo politicus Truman (1965) Bay (1965) Wolin (1969)</p> <p>Teoria X</p> <p>Mc Gregor (1973)</p> <p>Homem Operacional</p> <p>Ramos (1984)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Homem é visto como um ser passivo, a partir da utilização de um método autoritário de alocação de recursos. - É um ser calculista, motivado apenas por recompensas materiais e econômicas. - É um reflexo da ciência política vigente. - Indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo. - O trabalho é essencialmente desagradável para a maioria das pessoas. - As pessoas necessitam ser coagidas e ameaçadas de punição para que executem o trabalho requerido. - O Homem é um ser racional que busca maximizar sua satisfação.
<p>Homem Social</p> <p>Mayo apud Hersey e Blanchard (1986)</p> <p>Homem Reativo</p> <p>Ramos (1984)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente de trabalho tem influência sobre a motivação e desempenho humano no trabalho. - O aumento da produtividade parece refletir os sentimentos de domínio do trabalho e do ambiente. - Visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem. - A organização informal exerce influência sobre a produtividade. - A organização é vista como um sistema social aberto, onde o ambiente social externo à organização não é negligenciado. - O sentimento de pertencer ao grupo influi sobre a produtividade.

MODELOS DE HOMEM	DIMENSÕES
<p>Homem Auto-realizador</p> <p>Maslow (1970)</p> <p>Souza (1978)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As necessidades humanas se organizam de forma hierárquica. - Prevê a integração entre os objetivos individuais e organizacionais. - A quantidade de esforço que se dedica à satisfação de uma necessidade corresponde diretamente ao grau em que essa necessidade ainda não está satisfeita. - Necessidade que a pessoa sente de maximizar seu próprio potencial (desejo de tornar-se aquilo de que se é capaz). - Quando a necessidade de nível mais inferior está satisfeita, outros níveis de necessidades passam a motivar e dominar o comportamento da pessoa.
<p>Homem da Teoria Y</p> <p>Mc Gregor (1973)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis. - A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança. - Para realização dos objetivos organizacionais o autocontrole é sempre indispensável. - Todos têm capacidade criativa na solução dos problemas organizacionais.
<p>Homem Parentético</p> <p>Ramos (1984)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade e auto-realização são objetivos importantes para este ser. - Busca maximizar sua compreensão da vida. - Possui uma crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. - Capacidade psicológica de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. - Procura se afastar do meio familiar rompendo deliberadamente com suas raízes.

FIGURA 5 - MODELOS DE HOMEM E SUAS DIMENSÕES AO LONGO DO TEMPO

ADAPTADO: BEIRTH, 1997.

2.11.4 Motivação, Comportamento e Desempenho Humano no Trabalho

O trabalho de Mayo preparou o caminho para o desenvolvimento da clássica “Teoria X – Teoria Y” de Mc Gregor apud Hersey e Blanchard (1986). Segundo o autor, a empresa tradicional, com tomadas de decisão centralizadas, pirâmide superiores–subordinados e controle externo do trabalho, está baseada em certas suposições a respeito da natureza humana.

A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades, deseja segurança e motiva-se especialmente pelo dinheiro e ameaça de punição. Na chamada teoria Y supõe-se que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Postula que os indivíduos podem basicamente autogerir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados.

A motivação é um determinante importante no desempenho humano no trabalho, mas não é o único, como já mencionado anteriormente, haja vista que outras variáveis como esforço despendido, habilidades, vivências, capacidade e experiências também o influenciam.

Entretanto, de acordo com vários autores, dentre eles Bowditch e Buono (1992, p. 39), no processo de motivação há essencialmente três áreas principais de interesse:

1. “O que energiza o comportamento humano?
2. O que dirige esse comportamento?
3. Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?”

Fica evidente que a motivação explica a razão, o porquê, o motivo do comportamento organizacional.

Por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações?

De acordo com Chiavenato (1987, p. 44), motivo é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 18):

as pessoas diferem uma das outras não só pela capacidade que as mesmas possuem, mas também pela vontade de fazer as coisas, ou seja, pela motivação. Os motivos são as necessidades, desejos e impulsos vindos dos indivíduos e dirigidos aos seus objetivos. São os porquês do seu comportamento.

Um dos problemas constantes e que causam angústias nos administradores é saber como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para eles, perguntando-se o porquê de alguns empregados terem melhor desempenho do que outros.

De certa forma, as diferenças individuais dificultam o estabelecimento de critérios, parâmetros para se buscar a motivação das pessoas de forma igual entre elas. E nem sempre a organização oferece condições motivacionais para melhorar o clima organizacional ou ambiente de trabalho.

De acordo com Gibson et al (1986, p. 128):

muitas variáveis interessantes e importantes têm sido usadas para explicar a diferença de desempenho entre empregados. Por exemplo, variáveis como habilidade, instinto, recompensas intrínsecas e extrínsecas, níveis de

aspiração e background pessoal explicam por que alguns empregados têm um bom desempenho enquanto outros têm desempenho pobre.

Os mesmos autores salientam que é difícil definir a motivação e aplicá-la às organizações.

Campbell et al (1970, p. 340) afirma que “a motivação tem a ver com (1) a direção do comportamento; (2) a força da resposta (isto é, o esforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte do empregado; e (3) a persistência do comportamento, ou a ação de determinada maneira”. Na realidade, o conceito de motivação e como motivar as pessoas permanecem ainda como uma das áreas mais fascinantes e desafiadoras da atividade gerencial.

Atkinson (1964) sugere que a análise da motivação deve concentrar-se sobre os fatores que incitam e dirigem as atividades das pessoas.

Jones (apud Gibson et al 1986, p. 129) afirma que a motivação deve “preocupar-se com a maneira pela qual o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido, para e com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo, quando tudo isso acontece”.

Stoner (1999, p. 322) afirma que a motivação é a representação dos “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Importante frisar que não há comportamento sem motivação, sem motivo, haja vista que este constitui a razão de ser do comportamento. A motivação constitui a mola propulsora do comportamento.

De acordo com Connellan (1984, p. 31) “comportamento é uma atividade que pode ser vista, medida ou descrita”. A definição demonstra, então, que o comportamento é algo extrínseco, portanto, visível.

Connellan (1984, p. 54) fornece uma outra definição de comportamento, dizendo que “é algo que o empregado diz ou faz no trabalho. É normalmente uma ação aberta, tal como preencher um relatório, chegar no horário ao trabalho (...)”. Os comportamentos constituem ações externas que nesta definição representam o preenchimento de um relatório e a chegada pontual ao trabalho.

Schneider e Hall (1972, p. 447) explicam o valor do conceito de clima em função do comportamento quando afirmam que “o clima tem possibilitado pesquisadores a estudarem múltiplas dimensões do comportamento organizacional sob a guarda de um só conceito global”. Como o clima organizacional representa a percepção global que o indivíduo tem da empresa em que trabalha, certamente uma

infinidade de dimensões comportamentais será abordada no presente estudo sob um único conceito global.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 17), “o comportamento orienta-se basicamente para a consecução de objetivos. Em outras palavras, nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo”. Como já mencionado anteriormente, os motivos (impulsos, desejos, necessidades) são dirigidos para os objetivos, por constituírem as molas propulsoras da ação.

Para Gibson et al (1986, p. 129):

a maioria dos administradores tem de procurar motivar grupos de pessoas diversos e imprevisíveis, sob muitos aspectos. A diversidade gera vários padrões de comportamento que, de alguma maneira, estão relacionados a necessidades e metas.

As figuras 6 e 7 demonstram de maneira simplificada a relação entre motivo, objetivo, atividade e o processo motivacional, respectivamente.

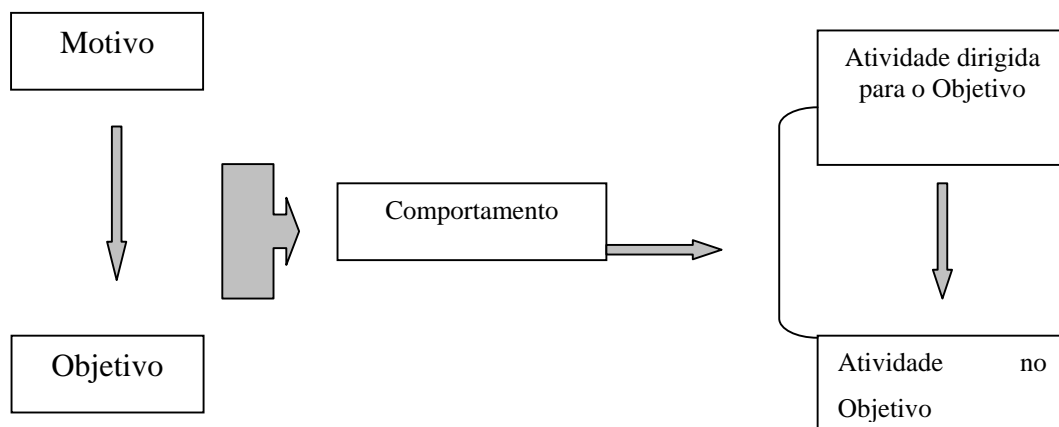


FIGURA 6 SITUAÇÃO MOTIVADORA

FONTE: ADAPTADA DE HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 26)

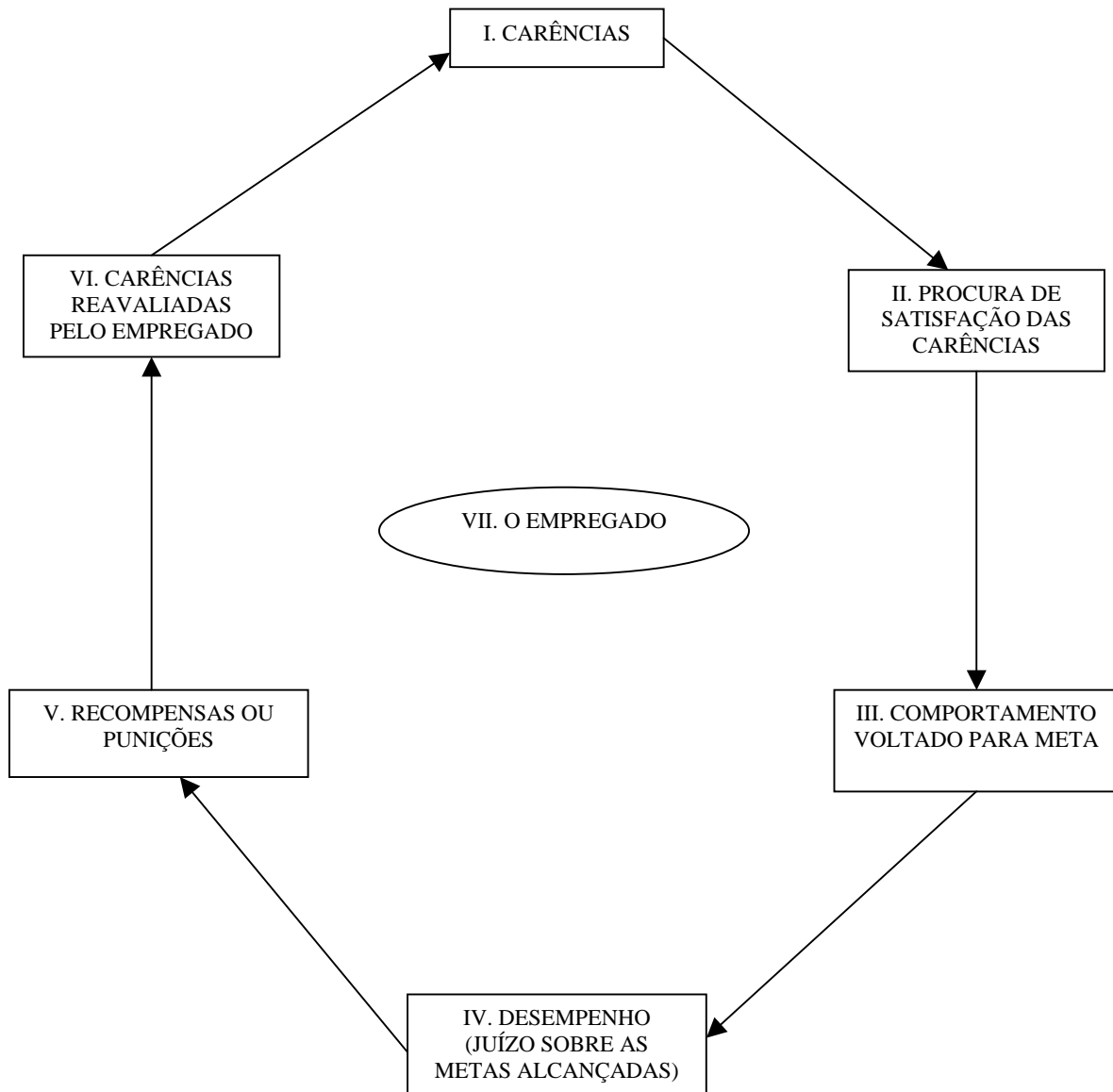


FIGURA 7 O PROCESSO MOTIVACIONAL: MODELO INICIAL
 FONTE: ADAPTADO DE GIBSON ET AL (1986, P. 130)

Segundo Gibson et al (1986), são inúmeras as teorias sobre motivação ou pesquisas que almejam explicar a relação comportamento-resultado.

O grande desafio, entretanto, é entender as diversas teorias e desenvolver uma filosofia gerencial que permita incorporar essas teorias de motivação ao estilo gerencial.

De acordo com Beirith (1997, p. 22):

as teorias da motivação se referem sempre às causas do comportamento humano no trabalho, isto é, às forças propulsoras que levam a um determinado desempenho. As teorias da motivação deixam clara a questão do resultado como uma dimensão básica do comportamento.

Cada pessoa é atraída por objetivos, metas; portanto, se o administrador desejar prever o comportamento do seu empregado com certa precisão, precisará conhecer não só os objetivos e metas pessoais, mas também os motivos, necessidades que o impulsionam para o alcance das mesmas.

Na seção 2.11.4.1 serão mencionados dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação: teorias de conteúdo e de processo.

Para Gibson (1986), as teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. E as de processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado (fatores externos).

2.11.4.1. Teorias de Conteúdo

Existem três teorias de conteúdo sobre a motivação que são importantes. Trata-se da hierarquia das necessidades de Maslow, da teoria dos fatores de Herzberg e da teoria da realização de McClelland. Para Bowditch e Buono (1992, p. 41), “esses modelos também são chamados de estáticos, porque observam apenas um (ou poucos) ponto(s) no tempo, e assim são orientadas para o passado ou presente”.

De acordo com Gibson et al (1986, p. 133), “o ponto central da teoria de Maslow é que as necessidades são passíveis de hierarquização”, haja vista que a teoria propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas, antes que ele pudesse se interessar pela de nível superior.

As de nível mais baixo são as necessidades fisiológicas e as de nível mais alto são as de auto-realização.

Maslow (apud BOWDITCH e BUENO, 1992) defendia que as necessidades subjacentes a toda motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos:

- Necessidades fisiológicas: necessidades de alimentação, habitação, ar, proteção contra a dor, sexo;
- Necessidades sociais: amizade, inclusão em grupos, etc.;
- Necessidades de estima: reputação, amor, auto-respeito, reconhecimento;
- Necessidades de auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.

Como linhas gerais a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

a) apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento; uma necessidade satisfeita não é motivadora do comportamento;

b) o indivíduo nasce com certas necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas. Inicialmente, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades;

c) à medida que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização;

d) necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional de certa forma rápido (comer, dormir); por outro lado, as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional mais longo.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 20), “quando uma necessidade muito intensa foi satisfeita, pode-se dizer que ela está saciada, ou seja, essa necessidade foi satisfeita no sentido de agora uma outra necessidade competitiva é mais intensa”.

Uma das principais contribuições sobre satisfação e insatisfação no trabalho foi o estudo de Herzberg que identificou fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação.

Motta (1993) salienta que para esse estudioso um desses conjunto de fatores, denominados por ele de fatores motivadores, está relacionado com a tarefa propriamente dita e com a satisfação; o outro conjunto é de fatores chamados higiênicos, e está mais relacionado com a ambiência do trabalho e com a insatisfação.

Estes fatores podem também ser chamados de extrínsecos – intrínsecos, dependendo de quem discute a teoria.

Dentre as condições extrínsecas ao trabalho (fatores higiênicos) podem-se citar: salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, status, métodos empresariais, qualidade de supervisão técnica e qualidade das relações interpessoais com os companheiros, os superiores e os subordinados.

Dentre as condições intrínsecas ao trabalho (fatores motivacionais) podem-se citar: realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, o próprio trabalho e possibilidade de crescimento.

O modelo de Herzberg para alguns pesquisadores simplifica demais a natureza da satisfação no emprego.

Dunette et al (1967, p. 147) afirmam que:

os resultados mostram que a teoria dos dois fatores de Herzberg é uma grosseira simplificação do mecanismo que gera a satisfação ou a insatisfação. A satisfação ou insatisfação pode residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambas as coisas do mesmo tempo. Além disso, certas dimensões – especialmente a realização, a responsabilidade e o reconhecimento – são mais importantes para a satisfação ou a insatisfação do que algumas outras dimensões – especialmente as condições de trabalho, as estratégias e práticas da empresa e a segurança.

Fatores higiênicos – referem-se às condições que rodeiam o empregado, enquanto trabalha.

Herzberg (1992) considera esses fatores higiênicos limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

Com relação aos fatores higiênicos, quando ótimos evitam a insatisfação, pois suas influências sobre o comportamento não conseguem elevar substancial e duradouramente a satisfação. Entretanto, quando são precários, provocam insatisfação. É através deles que as organizações têm procurado motivar seus empregados.

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, aos deveres relacionados com o cargo em si. Caso os fatores motivacionais sejam ótimos, elevam substancialmente a satisfação; se forem precários, provocam ausência de satisfação.

De acordo com Gibson et al (1986), outros críticos focalizam a metodologia de Herzberg, que exige que as pessoas olhem para si mesmas de maneira retrospectiva. Podem as pessoas ter consciência de tudo que as motiva e que as insatisfaz? Estes críticos acreditam que a análise de Herzberg não identifica os fatores inconscientes.

Lawler (1973) aponta como crítica ao trabalho de Herzberg a pouca atenção ao teste das conseqüências motivacionais e desempenho, bem como a ausência de explicações sobre os vários fatores extrínsecos ao trabalho e que afetam o desempenho.

Na opinião de Beirith (1997), as abordagens de Maslow e de Herzberg tanto apresentam certos pontos de concordância como também importantes diferenças. Enquanto o primeiro afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, quando não for totalmente satisfeita, o segundo restringe como motivadoras apenas as necessidades mais elevadas e que um trabalhador pode ter simultaneamente insatisfeitas as necessidades motivacionais e higiênicas.

2.11.4.2 Teorias Motivacionais de Processo

As teorias motivacionais do processo são aquelas que estudam os processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir. Tais teorias consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo – outros elementos são as capacidades do indivíduo, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às conseqüências de certos comportamentos. Destacam-se abaixo as teorias motivacionais de processo.

2.11.4.2.1 Teoria das Expectativas

Várias teorias da motivação ficaram conhecidas como teorias da expectativa ou da instrumentalidade, sendo uma das versões mais populares a de Victor Vroom.

De acordo com Bowditch e Buono (1992, P. 45):

o modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes: (1) uma expectativa de esforço – desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (expectativa), (2) uma percepção de desempenho – resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas (instrumentalidade), e (3) o valor ou através de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa (valência).

A vantagem da teoria das expectativas é que ela oferece um esquema para se entender como a motivação funciona.

Em linhas gerais, as principais implicações da teoria das expectativas segundo os autores são: as recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejados por esses indivíduos; os funcionários precisam perceber que o seu esforço (comportamento) resultará em bom desempenho e necessitam notar que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados (válidos).

Para Gibson et al (1986), há muitas dificuldades nessa teoria da expectativa. Muitos destes problemas são realçados pelos críticos que procuram rever o modelo.

Lawer e Suttle (apud GIBSON ET AL, 1986, p. 143) afirmam que a teoria da expectativa “tornou-se tão complexa que excede as medidas que existem para testá-la”.

Conforme Bowditch e Buono (1992, p. 47), uma segunda teoria de processo da motivação, derivada da teoria das expectativas, é o modelo caminho-meta.

O enfoque básico desta teoria é o exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar a administração do desempenho. Assim, foi como sugere a teoria das expectativas, as pessoas serão motivadas a produzir quando perceberem que seus esforços as levaram a um desempenho bem-sucedido e a obtenção das recompensas, almejadas. A gerência cabe, portanto, esclarecer o “caminho” de um subordinado para o alcance de meta ou objetivo desejados.

Segundo os autores, um problema básico da teoria caminho-meta consiste nas dificuldades envolvidas na operacionalização de seus elementos teóricos: caminho, meta, estilo de liderança.

Visando o estabelecimento de metas, os gerentes devem: (1) definir metas claras e precisas para seus subordinados, (2) estabelecer metas desafiadoras, mas não tão difíceis para ser consideradas impossíveis, e (3) envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível.

2.11.4.2.2. Teorias da Motivação Baseadas no Ambiente

A premissa básica que sustenta as teorias da motivação baseadas no ambiente é que o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa.

Associadas a teoria do esforço do psicólogo B. F. Skinner e outros, deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as conseqüências de

comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico.

De acordo com Stoner (1999, p. 32):

a teoria do esforço consiste numa abordagem à motivação baseada na “lei do efeito” – a idéia de que o comportamento com conseqüências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com conseqüências negativas tende a não ser repetido.

Uma aplicação gerencial da teoria de Skinner é encontrada na modificação do comportamento organizacional.

Conforme Kreitner (apud BOWDITCH E BUONO, 1992, p. 50), a modificação do comportamento organizacional constitui “um processo voltado para a aquisição e manutenção de certos comportamentos preferidos, concomitantemente com a extinção dos comportamentos indesejáveis”.

Na opinião de Gibson et al (1986, p. 151), “quanto mais estreitamente o reforço positivo seguir o comportamento desejado, tanto maior a probabilidade de que este comportamento se repita”. Na realidade, é utilizada a teoria do reforço para mudar o comportamento humano.

Em geral, as pesquisas mostraram que naturalmente os reforços podem ser negativos, entretanto, apontaram que os reforços positivos são mais eficazes que os negativos para criarem modificações duradouras no comportamento.

A teoria do reforço parece simplista demais, entretanto “reconhece a variedade de conseqüências que podem reforçar o comportamento (...)”. (STONER, 1999, p. 333).

Os reforços podem ocorrer através dos salários, elogio, reconhecimento, louvor público, bônus, gratificações e outras atitudes desta linha, objetivando sempre a repetição do comportamento desejado.

Como as abordagens baseadas no esforço são algumas vezes mais práticas do que as baseadas em outras teorias da motivação, “nas operações do dia-a-dia um administrador pode não ser capaz de dedicar o tempo necessário para compreender as necessidades pessoais de cada um dos empregados numa grande unidade” (STONER, 1999, p. 333).

Outra questão é que muitas pessoas resistem à idéia de modificar comportamento, já que neste caso os comportamentos individuais podem ser previstos a partir de experiências passadas e do ambiente atual que cerca a pessoa;

desafiando crenças profundas de que os seres humanos escolhem livremente como agir. Além disso, na opinião de Stoner (1999, p. 333), “muitos temem que as técnicas de modificação de comportamento possam ser mal utilizadas, fazendo com que as pessoas se comportem de modo não-ético”.

O reforço positivo ou negativo institui entre os membros que constituem a organização a prática do feedback diante de um determinado comportamento, o que do ponto de vista do presente estudo é salutar não só na busca dos comportamentos desejados, mas também de melhores desempenhos.

2.11.4.2.3 Teoria da Equidade

A essência desta teoria constitui na comparação realizada pelos empregados entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas de outros empregados que trabalham em situações semelhantes.

De acordo com Stoner (1999, p. 330), a teoria da equidade “baseia-se na tese de que um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou justiça da recompensa recebida”.

Grande parte da discussão e das pesquisas sobre a teoria da equidade concentra-se no dinheiro como a recompensa mais significativa no local de trabalho.

Segundo Gibson et al (1986), quando uma desigualdade é percebida, ocorre uma tensão para restabelecer a equidade – quanto maior a desigualdade tanto maior a tensão –, podendo até seguir vários cursos de ação, dependendo da força e da intensidade desta.

De acordo com Porter e Miles apud Stoner (1999, p. 333):

uma perspectiva sistêmica da motivação será muito útil para os administradores. Com perspectiva sistêmica eles querem dizer que todo o sistema de forças que operam no empregado deve ser considerado antes de se poder compreender adequadamente a motivação e o comportamento do empregado.

Os autores acreditam que o sistema consiste em três conjuntos de variáveis que afetam a motivação nas organizações: características individuais, características do trabalho e características da situação de trabalho.

As características individuais referem-se aos interesses, atitudes, valores, crenças, história de vida, que a pessoa traz à situação de trabalho.

As características do trabalho são os atributos das tarefas do empregado, por exemplo, tipos de recompensas intrínsecas, graus de autonomia, grau de variedade nas tarefas, e características da situação de trabalho constituem fatores no ambiente de trabalho próximo, ações organizacionais e cultura organizacional.

2.11.5 Gerência e Indicadores de Desempenho Humano

É evidente o impacto das mudanças, instabilidades e turbulências no desempenho humano.

De acordo com Lucena (1992, p. 14), “é a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos”.

Segundo a autora, a gerência do desempenho para a empresa é importante porque a mesma necessita saber se seus objetivos estão sendo alcançados, para assegurar que os desempenhos humanos individuais e da equipe produzam os resultados esperados; para reconhecer as contribuições dos empregados e para o desenvolvimento das habilidades, competências e das capacidades dos funcionários.

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

Se a empresa avalia resultados através de metas individuais ou grupais, setoriais e corporativas, deverá observar o cumprimento destas, provendo os empregados de infra-estrutura necessária.

Lucena (1992, p. 19) salienta que “os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado”. Não basta assegurar que os objetivos empresariais sejam alcançados ou não, mas garantir que sejam atingidos e como serão atingidos (gerenciamento do processo).

Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, a análise das possibilidades profissionais e habilidades necessárias, ou seja, negociação prévia do desempenho.

Para o estabelecimento de padrões de desempenho é importante o uso de indicadores.

De acordo com Connellan (1984, p. 77):

os resultados de trabalho, ao redor dos quais são estabelecidos os padrões, são medidos em termos de quatro áreas: quantidade – quanto alguém produz, qualidade – quão bem ele o faz, duração – quanto tempo leva, custos – quanto custa.

Esses quatros instrumentos de medição podem ser utilizados para gerar outros indicadores de desempenho que sejam importantes no gerenciamento destes.

Segundo Mahoney e Weitzel (apud Hall 1982), gerentes gerais de empresas tendem a usar produtividade e eficiência para medidas de desempenho. Estes critérios podem ser considerados de “alta ordem” quando se referem às medidas de produção, e de “baixa ordem” quando tendem a se referir às características do clima organizacional, capacidade organizacional para desempenho e estilos de supervisão.

A obtenção de resultados satisfatórios depende do reconhecimento claro da gerência em saber a diferença entre um bom e mau desempenho. Isto só é possível se houver o estabelecimento de padrões bem definidos, sem a interferência de preferências pessoais e subjetivas (LANDMANN, 1990).

É importante, entretanto, que os padrões de medida de desempenho integrem os objetivos da organização com as necessidades dos empregados.

Na visão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999, p. 5), indicador de desempenho é conceituado como “uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medidas com metas numéricas, pré-estabelecidas”.

Dessa forma, as seguintes propriedades devem estar em mente quando da escolha de indicadores: não ambigüidade, facilidade de levantamento, facilidade de compreensão, facilidade de comparação.

De acordo com Lucena (1992, p. 115), “para cada tarifa, serão planejados e negociados os resultados esperados, expressos em padrões de desempenho ou indicadores de resultados, significando as metas que deverão ser alcançadas”. Portanto, as metas nada mais são do que as proporções desejadas dos resultados que serão medidos pelos padrões de desempenho.

Lucena (1992) também destaca qualidade, prazo, quantidade e custo como fontes para definir os padrões de desempenho .

Importante frisar que concomitantemente ao estabelecimento de metas (padrões de desempenho) devem ser pensados nos instrumentos de controle e na forma de monitorar sistematicamente o alcance das metas.

Operacionalmente, a definição das metas tem início com a listagem dos projetos, atividades, tarefas, atribuições, objetivos, originários das áreas de responsabilidades, que deverão ser desempenhados pelo empregado. Para cada projeto, atividade, tarefa, atribuição, objetivo são definidos os padrões de desempenho.

2.11.6 A Qualidade do Clima Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho

Da análise das definições de clima organizacional, bem como do conjunto das variáveis, processos e/ou propriedades independentes que afetam o mesmo, verifica-se que quando os objetivos organizacionais estão em consonância com as expectativas dos empregados, existe uma tendência para que a empresa tenha sucesso, como conseqüência de um melhor desempenho humano no trabalho.

Esta análise, elaborada por Oliveira (1995), baseia-se nas observações dos diversos autores por ele pesquisados, dentre eles: Marguiles – entende o clima como um meio para que a empresa atinja os objetivos organizacionais; Schneider e Landen – para que haja eficácia organizacional; e Davis – também fala em melhor desempenho.

Segundo Amboni (1990, p. 11), “parece haver mais sucesso em ambientes de trabalho do tipo inovador, com normas orientadas, ao invés de ambientes de trabalho inconscientes. As percepções de um clima inconsistente estão associadas a um baixo desempenho”.

Como o presente estudo objetiva investigar a qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho, na seções 2.7, 2.8 e 2.9 foram demonstradas pesquisas que correlacionaram clima e desempenho.

De acordo com Lucena (1992, p. 21):

da mesma forma que a empresa precisa de recursos diversos para funcionar, dimensionados em sua infra-estrutura produtiva, existem certos

requisitos ou condições para o desempenho humano. As dimensões dessa variável desdobram-se em quatro componentes básicos: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

Esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.

Como o clima organizacional representa uma das manifestações visíveis da cultura organizacional, sendo adotado por alguns autores como sinônimos, pode-se notar, a partir dos requisitos elencados por Lucena (1992), uma vez mais a intervenção do clima organizacional no desempenho humano no trabalho, bem como a menção ao ambiente externo – adotado neste estudo como suporte à pesquisa de clima organizacional –, afetando também o desempenho.

Kotter e Heskett (1994) verificaram que a crença de que “as culturas fortes criam o desempenho excelente” não está bem fundamentada, uma vez que, em empresas com culturas fortes, a motivação, organização e controle melhoram o desempenho, mas somente quando as ações resultantes se ajustam a uma inteligente estratégia comercial para o ambiente específico em que a empresa opera.

O ambiente como fator determinante no desempenho humano no trabalho já foi evidenciado nos estudos de Hawthorne.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), em 1924, alguns especialistas em eficiência da fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, elaboraram um programa de pesquisa para estudar os efeitos da iluminação na produtividade.

Este trabalho resistiu à prova do tempo, como um dos mais importantes projetos de pesquisa já realizados no meio empresarial, tendo como um dos seus primeiros defensores Elton Mayo, nascendo o Movimento de Relações Humanas.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 59), “o aumento da produtividade parecia refletir os sentimentos de competência dos trabalhadores, isto é, um sentimento de domínio do trabalho e do ambiente”.

Dessa forma, verifica-se que já no início do século XX, através da experiência de Hawthorne é possível perceber que o incremento da produtividade e melhor desempenho estão relacionados com o sentimento de domínio das atividades destinadas ao profissional, bem como com a percepção de ambiência saudável, agradável, isto é, profissional feliz tende a produzir mais e melhor.

Mayo observou que, quando os grupos informais se identificavam com a administração, como ocorreu em Hawthorne, através do programa de entrevistas, a

produtividade subia e que, quando um grupo achava que seus próprios objetivos eram opostos aos da administração, como freqüentemente acontecia em situações em que os trabalhadores eram estritamente supervisionados e não tinham um controle significativo do seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos ou até caía.

Lucena (1992), ao comentar sobre o acompanhamento do desempenho, salienta que para gerenciá-lo é necessária a análise das variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho.

Reforçando a importância do ambiente empresarial no desempenho humano do trabalho, Bergamini (1983, p. 74) salienta que:

hoje em dia, dentro do campo da psicologia industrial, muitos estudos têm sido feitos no tocante ao contexto ambiental das empresas. Pesquisas de moral de grupo, por exemplo, evidenciam que o elemento ambiental pode acarretar maiores ou menores dificuldades de ajustamento do empregado a seu trabalho.

De acordo com Gibson et al (1996), o comportamento e o desempenho do indivíduo são muito influenciados por variáveis organizacionais, como design da tarefa, amplitude de controle, estilo de liderança, filiação grupal da pessoa, tecnologia etc.

Com tantas pesquisas realizadas, bem como referências bibliográficas mencionadas, torna-se evidente a correlação da qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho.

Ramos (1984, p. 35) salienta que “o ambiente é mais do que nunca a preocupação principal, o que, até certo ponto, é responsável pela influência atual das abordagens sistêmicas”.

O ambiente é, portanto, ponto extremamente importante para um desempenho humano eficaz.

As empresas que almejem sucesso deverão não apenas pesquisar o seu ambiente mediato, mas também o seu ambiente imediato.

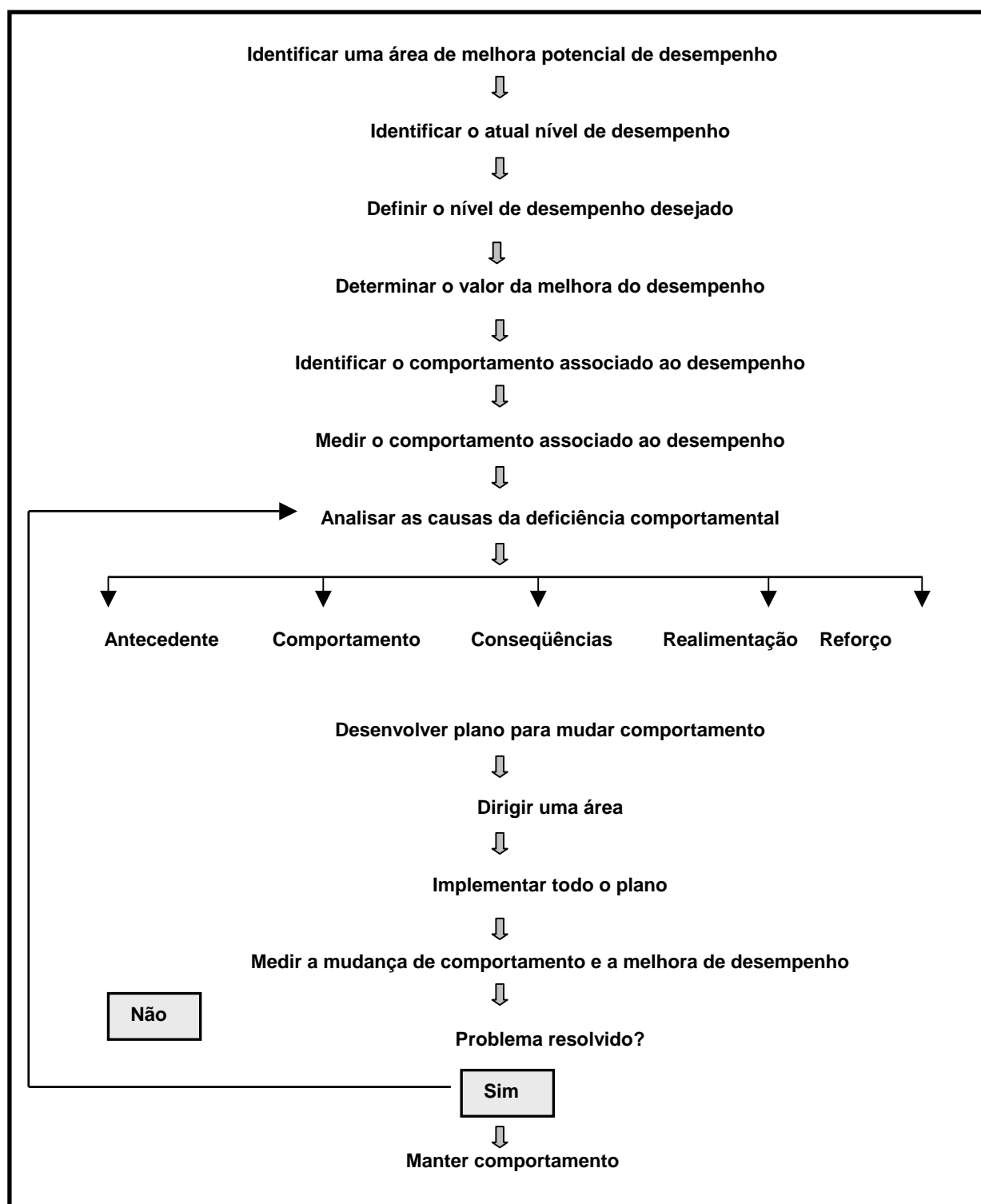


FIGURA 8
 MODELO DE ANÁLISE DO DESEMPENHO.
 FONTE: CONNELAN, 1984, P. 53

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada objetivou a realização de um estudo de caso em profundidade, sendo assim foram utilizadas várias técnicas de coleta de dados, na tentativa de obter-se a máxima veracidade possível. Entretanto, não se pode deixar de levar em consideração as limitações apresentadas na seção 1.6. Para efeitos deste estudo, adotaram-se 4 (quatro) categorias de análise distintas: empresa como um todo, unidades organizacionais, gerências e categorias funcionais.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE

A população à qual foi dirigida a pesquisa do clima organizacional é composta por gerentes, supervisores, encarregados de produção, serviços gerais, operacionais da fábrica, técnicos, assistentes, totalizando 239 (duzentos e trinta e nove) funcionários ligados à matriz da empresa HERBARIUM que é composta das unidades fabril (fábrica) e unidade administrativa (escritório) situadas em Colombo/PR e Curitiba/PR, respectivamente, e atuam em cinco gerências: marketing, planejamento e controle, técnica, industrial e DIRIND (Diretoria Industrial). Responderam a pesquisa 191 colaboradores, sendo portanto, a abstenção de 25,13% e a participação de 74,87%.

Para fins deste estudo os funcionários foram distribuídos em quatro categorias funcionais: categoria operacional, categoria administrativa, categoria dos técnicos e categoria dos gestores. Importante salientar que compõem a categoria dos gestores, neste estudo, gerentes de divisão, gerentes de departamento, supervisores e encarregados.

O foco da análise foi, portanto, o diagnóstico da qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho, envolvendo 100% dos funcionários que atuam na matriz da empresa HERBARIUM, caracterizando-se, assim, como uma pesquisa censitária de coleta de dados.

Embora estatisticamente não faça muita diferença e os custos certamente aumentarão um pouco, trabalhar com toda população da matriz da empresa

HERBARIUM foi conseqüência de uma solicitação da própria empresa, do pré-teste, da disponibilidade de tempo da pesquisadora e dos recursos financeiros.

Entende-se que num processo tão importante como este, não se pode correr o risco de um funcionário não entender o porquê de ele não ter sido escolhido para responder, e ainda pior, comprometer a credibilidade da pesquisa com desconfianças de que respondentes foram selecionados por questões de favoritismo ou privilégio.

O processo de pesquisa é mais democrático quando é dada a todos a oportunidade de participação. Dessa forma, a empresa estará indo ao encontro da sua declaração de valores, onde são salientadas as preocupações com a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, através do respeito na manutenção de um clima saudável, integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações.

Além do questionário direcionado à população da empresa em estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os gerentes (divisão e departamento), num total de 8 (oito), 6 (seis) supervisores num total de 20 (vinte), 1 (um) encarregado, num total de 6 (seis), 4 pessoas da categoria administrativa, 4 pessoas da categoria dos técnicos e 4 pessoas da categoria operacional, totalizando 27 (vinte e sete) entrevistas semi-estruturadas. Ocorreram ainda observação direta e análise documental.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

De acordo com Minayo (1993, p.23):

pesquisa é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para Queiroz (1991, p.46), pesquisa é um termo genérico, basicamente entendido como: “um esforço da inteligência - cuidadoso, constante, atento, aprofundado e conseqüente – no sentido de chegar-se a conhecer algo.”

De uma forma bastante simples, pode-se afirmar que pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas.

Do ponto de vista da sua natureza a presente pesquisa é aplicada, pois envolve verdades e interesses locais, objetivando gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos de uma dada realidade.

Para Ander-Egg apud Marconi e Lakatos (1990, p. 19), “pesquisa aplicada como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

A rigor, segundo Oliveira (1995, p. 104), “ as pesquisas de clima interno nas empresas têm sido, quase sempre, quantitativas ”, requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas que traduzem em números opiniões, percepções e informações, analisando-as e classificando-as.

Reforça essa idéia Castro (1977) ao relatar que alguns observadores da metodologia da pesquisa nas ciências sociais brasileiras têm constatado uma tendência exagerada de parte dos pesquisadores com os testes estatísticos de hipóteses, emprego de modelos, algoritmos tirados do repertório existente e amostragem, a tal ponto que esse tipo de abordagem tornou-se quase uma condição *sine qua non* para uma investigação ser considerada “científica”.

O estudo da qualidade do clima proposto e suas intervenções no desempenho humano no trabalho do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser tido como pesquisa quantitativa, contudo, pelo vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida somente em números, empregaram-se também técnicas de coleta de dados, características das pesquisas qualitativas. Assim, a presente pesquisa tem um caráter quanti-qualitativo.

Para Queiroz (1992, p.22), “as técnicas quantitativas não são mais do que uma ordenação do qualitativo, segundo maior ou menor quantidade de elementos do fenômeno, segundo a maior ou menor intensidade como que este se apresenta.”

A pesquisa quantitativa não deve ser oposta à pesquisa qualitativa, mas ambas devem sinergicamente convergir na complementariedade mútua, sem restringir os processos e questões metodológicas a limites que atribuam os métodos quantitativos exclusivamente ao positivismo ou os métodos qualitativos ao pensamento interpretativo (fenomenologia, dialética, hermenêutica, etc.).

Segundo seus objetivos, a presente pesquisa é predominantemente exploratória, visando a proporcionar maior familiaridade com o problema através da construção de hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico; entrevistas, sendo classificada como um típico estudo de campo, onde situações institucionais em vida são escolhidas para a averiguação, atitudes e valores são pesquisados, medidas aproximadas são utilizadas e o relacionamento entre variáveis supostamente relevantes é estudado.

Pesquisa exploratória, conforme Gil (1995), é aquela que objetiva proporcionar maior proximidade com o problema da pesquisa para torná-lo explícito ou construir hipóteses. Assume geralmente as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Na opinião de Triviños (1987, p. 109):

os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento (...) planeja um estudo exploratório para encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

De acordo com Sbragia (1982), fazendo uso da literatura pertinente sobre o assunto, destacam-se as seguintes vantagens do estudo de campo:

- Os estudos de campo são realistas e pragmáticos.
- Os estudos de campo são ricos em levantar informações e proposições para serem consideradas através de métodos mais rigorosos de experimentação.
- Os estudos de campo colocam o pesquisador em contato bastante próximo com fenômenos sociais e organizacionais em progresso.

Dentre as desvantagens do estudo de campo o autor menciona:

- Nos estudos de campo, possíveis relações obtidas entre variáveis são extremamente fracas no sentido de causalidade, pois ignoram largo número de fatores condicionantes destas relações e, portanto,

determinantes, em maior ou menor grau do efeito final que constitui o interesse do pesquisador.

- Os estudos de campo dependem fortemente da cooperação, sinceridade das pessoas que funcionam como as principais fontes de informação. É importante que o indivíduo que se proponha a um estudo de campo tenha habilidades interpessoais e seja acima de tudo um pesquisador.
- As mensurações feitas nos estudos de campo são geralmente mais imprecisas do que as conseguidas em estudos experimentais, decorrentes da complexidade que caracteriza o fenômeno.
- As pesquisas de campo freqüentemente estão condicionadas a problemas práticos de custo e tempo que, muitas vezes, implicam redução da profundidade, consistência e coerência das percepções, mensuração e no tamanho da amostra.

Como se trata de uma pesquisa de campo que se caracteriza como um estudo de caso, na seção seguinte será dada ênfase aos aspectos característicos deste tipo de estudo.

3.2.2 O Estudo de Caso

O modo de investigação que caracteriza ainda esta pesquisa reside no método comparativo de análise, utilizando as unidades fabril (fábrica) e administrativa (escritório), e no método de estudo de caso, quando se considera a empresa matriz como um todo, como unidade de análise.

Segundo Bruyne et al (1977), a importância do método comparativo consiste na possibilidade de análise das semelhanças e dessemelhanças entre as unidades e gerências da HERBARIUM.

A expressão “unidade de análise” se refere à maneira pela qual organiza-se os dados para efeito de análise. Para definição da unidade de análise é necessário se decidir se o que interessa primordialmente é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos.

No presente estudo, a empresa é considerada no todo como unidade de análise e como afirma Yin (apud Mazzotti e Gewandsznajder 1998, p. 170) “em se

tratando de estudos de caso, o estabelecimento da unidade de análise corresponde à definição do caso”.

De acordo com Chizzotti (1991, p.102):

o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Na opinião de Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso:

é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade(...) em segundo lugar, também a complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador .

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes, entretanto representa uma situação de transição entre ambos os tipos de investigação (quanti-qualitativo), constituindo-se numa expressão importante dessa nova tendência na pesquisa educacional.

O autor salienta que o desenvolvimento do estudo de caso supõe 3 fases: a seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e redação do relatório.

Dentre as vantagens apresentadas por Maior Filho (1984) para a defesa do estudo de caso, podem-se citar: valor didático; maior aprofundamento na pesquisa que visa uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, o qual é histórico-dependente; aplicável tanto para o aspecto descritivo como para o normativo; maior flexibilidade metodológica; maior integração dos dados; favorece a geração de representações inovadoras dos problemas mais difíceis de gerência pública e privada.

Já na opinião de Oliveira (1995), o estudo de caso não é uma técnica para ser profusamente usada em pesquisa de clima interno, aplicando-se mais nos seguintes casos: quando for necessário comparar decisões do momento com decisões tomadas anteriormente pela empresa para reconhecimento ou não de similitude da situação, e quando for necessário entender se o comportamento articulado e coletivo dos empregados tem paralelo em situações anteriores.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo se constituirá das seguintes fases:

1ª etapa: duas visitas à empresa, coletando percepções dos profissionais de RH sobre ela, através de um levantamento informal sem maiores preocupações em elaborar hipóteses prévias ou categorias a serem estudadas, sem tampouco a pretensão de fazer a análise mais profunda do conteúdo obtido.

Nessa fase também foram tomadas algumas decisões visando à operacionalização da pesquisa. São elas: datas e prazos, recursos necessários, cronograma de atividades, incumbências de cada pessoa envolvida na pesquisa, formas de divulgação e apresentação de propostas da pesquisa entre os funcionários, agendamento das entrevistas semi-estruturadas, divulgação da análise documental, detalhamento da observação direta e da pesquisa de clima e desempenho em si.

2ª etapa: diagnóstico completo e detalhado da empresa HERBARIUM, focando processos, comportamento, estrutura, ambiente e tecnologia. Nessa fase foi realizada ainda a análise documental e observação direta dos fenômenos a serem pesquisados.

Importante destacar que todas as ações foram pautadas tendo como base o tripé: qualidade, clima organizacional e desempenho. Nessa fase ocorrerá uma divulgação preliminar da pesquisa aos gestores e funcionários.

3ª etapa: validação dos instrumentos utilizados na pesquisa, pré-teste e início da realização das entrevistas semi-estruturadas.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram elaborados com base nas duas etapas anteriores e apresentados aos profissionais de RH, diretores, encarregados gerentes e supervisores, para a sua validação.

O pré-teste referiu-se a uma pesquisa preliminar com uma parcela da população-alvo, com o intuito de corrigirem-se distorções, eliminarem-se possíveis dificuldades no preenchimento do questionário, testarem-se os tipos de técnicas utilizadas na coleta de dados, definir-se população-alvo para a qual a pesquisa é dirigida, confirmando nesta etapa, o estudo com a população da matriz da empresa

HERBARIUM ou a utilização de amostras e, em última instância, ganhar-se experiência para a pesquisa final. Com base num agendamento prévio junto a gerentes, profissionais de RH e supervisores, iniciarem-se as entrevistas semi-estruturadas.

4ª etapa: apresentação e discussão dos resultados do pré-teste, término das entrevistas semi-estruturadas e aplicação dos questionários junto aos funcionários da matriz da empresa HERBARIUM.

5ª etapa: divulgação dos resultados e apresentação de sugestões para o monitoramento da qualidade do clima organizacional e do desempenho humano no trabalho.

Torna-se importante ressaltar que a observação direta dos fenômenos qualidade, clima organizacional e desempenho, tratados nesta pesquisa, ocorrerá em todas as etapas, exceto na 5ª etapa, quando da divulgação dos resultados e apresentação de proposições. Além das visitas à empresa e da pesquisa de campo, entrevistas semi-estruturadas “in loco”, outros meios de comunicação foram utilizados entre as etapas, dentre estes se destacam: contato telefônico e e-mail.

3.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Toda pesquisa é fundamentada e metodologicamente construída visando à solução ou ao esclarecimento de um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa.

As hipóteses da pesquisa constituem as soluções possíveis para o problema identificado.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 82), “ hipóteses são suposições plausíveis e provisórias para o problema da pesquisa (...). Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução.”

Na realidade, as hipóteses serão provisórias, pois poderão ser confirmadas ou descartadas com o desenvolvimento da pesquisa, orientando o planejamento dos procedimentos metodológicos necessários à execução da pesquisa.

Para Chizzotti (1991, p.43), as hipóteses deverão ser claramente enunciadas, conceitualmente precisas, operacionalmente factíveis, objetivamente delimitadas e facilmente verificáveis.

Com base nos objetivos do presente estudo, foram testadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades organizacionais acerca das variáveis do clima organizacional da HERBARIUM.

Hipótese 2 – Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes categorias funcionais, acerca das variáveis do clima organizacional da HERBARIUM.

Hipótese 3 - Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes gerências organizacionais, acerca das variáveis do clima organizacional da HERBARIUM.

Hipótese 4 – Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes unidades organizacionais, acerca de como qualificam o clima organizacional da HERBARIUM.

Hipótese 5 – Existe diferença de percepção entre os funcionários de diferentes categorias funcionais, acerca de como qualificam o clima organizacional da HERBARIUM.

Hipótese 6 – Existe diferença de percepção entre funcionários de diferentes gerências organizacionais, acerca de como qualificam o clima organizacional.

Hipótese 7 – Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes categorias funcionais da HERBARIUM.

Hipótese 8 – Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades organizacionais da HERBARIUM.

Hipótese 9 – Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes gerências organizacionais da HERBARIUM.

Hipótese 10 – Existe correlação entre a qualidade do clima organizacional (variável interveniente) e desempenho humano no trabalho (variável dependente) na HERBARIUM como um todo.

Hipótese 11 – Existe correlação entre a percepção da qualidade do clima organizacional real e ideal e a percepção da auto-avaliação do desempenho no trabalho real e ideal.

Hipótese 12 – Existe correlação entre qualificação do clima organizacional pelos funcionários da HERBARIUM e variáveis socioeconômicas.

Hipótese 13 – Existe correlação entre qualificação do clima organizacional e o não cotejamento das reais necessidades dos funcionários pela empresa, levando-se em consideração as variáveis extra-organizacionais (pesquisa da realidade socioeconômica).

Na p. 332 deste estudo foram apresentados resultados dos testes de hipóteses da pesquisa.

3.5 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Segundo Chizzotti (1991, 51):

a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese. Pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo.

Para fins deste estudo, adotou-se a técnica que usa instrumento sistematizado na coleta de informações mensuráveis e faz parte, portanto, do caráter quantitativo da pesquisa: questionário.

A presente proposta da pesquisa também fez uso de algumas técnicas de coleta de dados de caráter qualitativo com a finalidade de ratificar e/ou confrontar dados coletados na pesquisa quantitativa, confirmando ou não as hipóteses de pesquisa.

Existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetivo que não pode ser traduzido apenas em números, haja vista a complexidade e as contradições dos fenômenos, a imprevisibilidade e a originalidade criadora das relações interpessoais e sociais.

Para validação dos dados qualitativos foram utilizados critérios preconizados por Chizzotti (1991, p. 90), isto é, “confiabilidade, credibilidade, constância e transferibilidade”.

Por ser um processo complexo e não linear, a coleta dos dados numa pesquisa qualitativa implica num trabalho de redução, organização e interpretação desses dados, que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação.

Neste estudo também foram utilizadas as seguintes técnicas de caráter qualitativo: análise documental, observação direta ou participante e entrevista individual do tipo semi-estruturada.

3.5.1 Descrição das Técnicas de Coleta de Dados

Objetivando avaliar o tripé qualidade, clima organizacional e desempenho humano no trabalho, adotou-se como instrumento de pesquisa o questionário composto de 6 partes: a primeira avaliando clima organizacional, a segunda avaliando qualidade do clima organizacional, a terceira avaliando a priorização das variáveis, a quarta subsidiando a pesquisa de clima através do levantamento de questões extra-organizacionais e a quinta e sexta partes direcionadas à questão do desempenho humano no trabalho. Nas seções abaixo foram também descritas outras técnicas de coleta de dados utilizadas no presente estudo.

3.5.1.1 Questionário

Parte I – Questionário sobre clima organizacional;

Parte II – Qualificação do clima organizacional;

Parte III – Priorização das variáveis que formam e mantém o clima organizacional;

Parte IV - Clima organizacional predominante na empresa;

Parte V – Pesquisa da realidade socioeconômica (suporte ao questionário sobre clima organizacional);

Parte VI – Auto-avaliação do desempenho humano no trabalho;

Parte VII - Avaliação das variáveis organizacionais que afetam o desempenho.

A parte I corresponde ao questionário de clima organizacional propriamente dito, solicitando informações de opiniões e sentimentos dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho da organização, naquele dado momento, representando a situação “real” ou “percebida”, e de como gostaria que ela fosse ou poderia ser para

atender aos seus objetivos de satisfação, motivação e realização, de forma a representar a situação “ideal” ou “desejada”, para cada uma das 19 (dezenove) variáveis identificadas para este estudo.

Para cada uma das variáveis foram formuladas duas questões, totalizando 38 (trinta e oito) questões, além do que é fornecida uma relação de números inteiros variando de 1 a 5. Cada número contém uma possível afirmação para a questão formulada, sendo que o grau 1 e 5 representam situações extremas, ou seja, ao marcar o grau 1 significa que a situação nunca acontece na ótica do respondente, e o grau 5 significa que a situação sempre acontece na percepção do respondente.

Essa forma de relação de números inteiros variando de 1 a 5 foi inspirada na pesquisa de clima organizacional realizada por Leitão et al (1998) para avaliar o ambiente de trabalho da EMBRAPA.

Cada uma das questões deverá ser respondida em relação à situação real e à ideal, havendo, para isso duas colunas claramente identificadas.

A parte II é composta por apenas uma questão solicitando ao respondente a opinião sobre a qualidade do clima do seu local de trabalho, com quatro alternativas possíveis de resposta: ótimo, muito bom, prejudicado e ruim.

A parte III é também composta por uma questão solicitando aos respondentes a identificação por ordem de importância das cinco variáveis que mais contribuem na formação e manutenção do clima organizacional no local de trabalho.

A parte IV é composta por apenas uma questão solicitando ao respondente que identifique por ordem de importância que tipo de clima mais os motiva: clima de realização, clima de afiliação e clima de poder.

A parte V refere-se à pesquisa da realidade socioeconômica dos respondentes, atuando como suporte à pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa da realidade socioeconômica é composta de 8 tópicos gerais (dados pessoais, educação, família, saúde, alimentação, habitação, transporte e questões complementares), totalizando 63 questões.

As perguntas são, em geral, do tipo fechadas, caracterizadas pela escolha de duas (sim/não) ou mais alternativas (múltiplas escolhas).

A parte VI solicita a auto-avaliação do respondente sobre o seu desempenho, naquele dado momento, representando o desempenho “real” ou “percebido” e o que ele avalia ser capaz de desempenhar para atender plenamente aos seus objetivos pessoais e expectativas, representando o desempenho “ideal” ou “desejável”. Dessa

forma o respondente estará avaliando não apenas aquilo que faz hoje (desempenho), mas o que tem condições de fazer (potencial).

Para tanto será utilizada uma escala discreta de números inteiros variando de 1 a 5, solicitando ao respondente que circule o número correspondente ao seu desempenho “real” ou “percebido”, e uma outra escala idêntica solicitando ao respondente que circule o número correspondente ao seu desempenho “ideal” ou “desejável”.

Na última parte foi solicitado àqueles respondentes que identificaram diferença entre o seu desempenho real x desempenho ideal que apontassem os motivos que levaram a essa diferença, classificando-os em muito forte, pouco forte ou nenhum; dessa forma, todos os motivos receberam classificação.

3.5.1.2 Entrevistas Individuais Semi-Estruturadas

As entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas correspondem a um discurso livre do entrevistado orientado por algumas questões-chaves estabelecidas pelo entrevistador, ou seja, as questões-chaves da conversa são determinadas, mas o andamento da entrevista é dado pelo que o próprio entrevistado vai revelando.

As questões-chaves referem-se ao tripé, já anteriormente mencionado, referente às questões destacadas no roteiro destinado às entrevistas individuais semi-estruturadas, constantes no anexo F deste estudo.

Ao escutar o entrevistado, o entrevistador busca apreender a realidade tal como lhe é transmitida pelo entrevistado. Para tanto, utilizará como técnica para coleta das informações repassadas pelos entrevistados, a gravação das conversas, com posterior transcrição e análise dos discursos.

É objetivo do entrevistador também fazer anotações durante a entrevista. Entretanto, por entender que a sua capacidade de anotar tudo o que o outro diz é insuficiente e temendo a perda de informações importantes e a interrupção do fluxo de informações que vem do próprio entrevistado, o que é muito inadequado, optou-se pela utilização do gravador, como recurso principal, e as anotações feitas pelo entrevistador como recurso complementar.

Durante a fala do entrevistado quatro aspectos serão rigorosamente analisados: “a história construída pelo entrevistado; a semântica; a consistência de sua argumentação; a coincidência” (OLIVEIRA, 1995, p. 138).

3.5.1.3 Análise Documental

“Um documento deve ser entendido como qualquer informação registrada, escrita ou desenhada, que descreva, defina, especifique, relate ou certifique atividades, requisitos ou resultados de uma ação”(CERQUEIRA NETO ET AL, 1986, p. 61).

Considera-se como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação.

No presente estudo, foi realizada mediante a técnica da análise documental a apreciação de relatórios da organização, manuais de procedimento, meios de comunicação (memorandos, ofícios, fax, livros de frequência, atas de reunião, arquivos), layout, organograma, missão, visão, valores, políticas de RH, códigos de conduta, pesquisa de clima anterior, etc.

A análise de documentos não é a única fonte de dados, pois foi combinada com outras técnicas de coleta já mencionadas. Neste caso, ela foi utilizada tanto como técnica exploratória, focalizando aspectos indicados já por outras técnicas, como para “checagem” ou complementação dos dados obtidos.

De acordo com Becker apud Chizzotti (1991, p. 169):

qualquer que seja a forma de utilização dos documentos, o pesquisador precisa conhecer algumas informações sobre eles, como, por exemplo, por qual instituição ou por quem foram criados, que procedimentos e/ou fontes utilizaram e com que propósitos foram elaborados. A interpretação de seu conteúdo não pode prescindir dessas informações.

A análise documental permite detectar como se manifestam a cultura e o clima organizacional, padrões de comportamento existentes, relações de subordinação, estilo de liderança, qualidade da comunicação, etc.

Segundo Chizzotti (1991, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.”

3.5.1.4 Observação Direta

Entende-se como observação a situação em que o comportamento do indivíduo pesquisado é examinado minuciosamente por alguém, com o intuito deliberado de fazerem-se inferências sobre esse comportamento e compreendê-lo. (Oliveira, 1995).

Ela funciona no presente estudo, como um recurso suplementar ao uso de outras técnicas de pesquisa (entrevistas, questionário e análise documental).

Como a observação foi feita diretamente pelo pesquisador em todas as etapas da pesquisa, com exceção da última que dispõe sobre apresentação dos resultados do estudo, observando fatos, comportamentos e cenários extremamente valorizados pelas pesquisas qualitativas, pode-se afirmar que a observação caracterizou-se como do tipo direta.

Segundo Oliveira (1995, p. 146), “a observação direta é feita diretamente pelo pesquisador, que examina o comportamento do(s) indivíduo(s) e faz suas anotações, tira suas inferências e elabora suas teses sobre o significado desses comportamentos”.

O tipo de observação realizada foi a direta do tipo semi-estruturada, ou seja, alguns comportamentos, fatos, cenários, atitudes a serem observados foram norteados pelas variáveis dispostas no item 3.7, porém serão observados e relatados da forma como ocorrem, visando a descrever e compreender o que está ocorrendo numa dada situação.

Dessa forma, os instrumentos utilizados na pesquisa, mormente o questionário, foram diretrizes para observação direta da variável qualidade, da variável clima organizacional e da variável desempenho, entretanto as observações ocorreram mais livres.

Objetivando tornar as observações diretas o mais fidedigna possível, estabelecendo uma relação de confiança com os observados, minimizando as inferências incorretas, foi realizada com eles a checagem das interpretações feitas no presente estudo, além do uso de outras técnicas.

Segundo Mazzotti et al (1998), as seguintes vantagens costumam ser atribuídas à observação: independe do nível de conhecimento ou capacidade verbal dos observados; permite “checar”, na prática, a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são fornecidas, só para “causar boa impressão”; permite identificar

comportamentos não intencionais ou inconscientes; permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial.

3.6 Tipos de Dados Utilizados no Estudo

Os dados utilizados no presente estudo são:

- Dados primários: coletados pela primeira vez, através de aplicação de questionário junto à população da empresa HERBARIUM; coletados pela primeira vez, através de entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes, supervisores e encarregados de produção da empresa;
- Dados secundários: coletados pela segunda vez, através das pesquisas de clima organizacional realizadas anteriormente sobre as variáveis organizacionais em estudo, na confiança das informações e na interpretação dos registros sobre os quais os dados foram coletados;
 - Dados coletados mediante análise documental;
 - Dados coletados mediante observação direta (“in loco”) do pesquisador com os fenômenos pesquisados.

3.7 IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

A variável clima organizacional foi mensurada através da escala de Kolb et al (1978) (conformismo, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio, liderança), associada aos três motivos sociais identificados por McClelland (1955): afiliação, poder e realização.

Necessidade ou motivo de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas.

Necessidade ou motivo de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência.

Necessidade ou motivo de aplicação: consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos.

A técnica do escalonamento utilizada foi a da “escala de coerência interna” do tipo Likert – o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que coloque um sinal ao lado da resposta que mais intimamente reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação proposta (GOOD e HATT, 1977).

O procedimento para aplicação da escala tipo Likert constitui na elaboração de um grande número de afirmações em relação a atitudes ou opiniões dos funcionários da empresa pesquisada, tendo relação direta ou indireta com a variável clima organizacional.

No Brasil, estudos pioneiros (1958) nesta área foram desenvolvidos por Souza (1978) aplicando a escala de Kolb et al (1978), seguidos pelos estudos de Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Xavier (1984), Gutierrez (1988), conforme figura 9 abaixo:

FATORES CONSTITUTIVOS DO CLIMA	MOTIVOS
1. Conformidade com estrutura	Poder
2. Responsabilidade	Realização
3. Padrões de desempenho	Realização
4. Recompensa	Afiliação
5. Clareza organizacional	Realização
6. Apoio e Calor Humano	Afiliação
7. Liderança	Poder

FIGURA 9 – ESCALA DE KOLB ET AL
 FONTE: KOLB ET AL, 1978, p. 79

McClelland (1972) afirma que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização.

Além destes fatores constitutivos do clima preconizados por Kolb et al (1978) associados aos motivos de McClelland (1955), o presente estudo selecionou as variáveis flexibilidade, conflito e cooperação, por terem sido as mais comuns entre a maioria das pesquisas realizadas, além da imensa importância desses três fatores numa era de tanta competitividade.

E em face da necessidade de mudanças, clientes cada vez mais exigentes, mudanças tecnológicas, concorrência acirrada, decorrentes mormente da globalização, a presente pesquisa considera ainda de fundamental importância a

inclusão de seis variáveis para percepção da variável clima organizacional. São elas: oportunidade de progresso, equidade salarial, condições de trabalho, comunicação (*feedback*), ética empresarial e estímulo à criatividade.

As empresas hoje requerem funcionários comprometidos, entretanto, o comprometimento efetivo só ocorre se os funcionários percebem preocupação da empresa com os seus objetivos individuais, e, certamente, entre os objetivos individuais encontram-se: oportunidades de progresso, necessidade de reconhecimento, participação e condições de trabalho satisfatórias.

Algumas destas variáveis já foram destacadas em alguns estudos de clima como: SBAGIA (1983), OLIVEIRA (1990), LEITÃO ET AL (1998).

Segundo Seiffert (1997):

o comprometimento pode ser definido como sendo um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização e que tem como características: forte crença e aceitação dos objetivos e valores, forte desejo de manter o vínculo e intenção de se esforçar em prol da organização.

Em função da mudança de paradigma que proporciona um ganho maior e mais seguro através da soma de interesses do que o ganho menor e mais instável através da subtração de interesses, onde a ênfase deixa de ser, atender aos interesses dos funcionários ou ao da empresa e passa a ser o de combinar o alcance destes interesses através de soluções conjuntas, variáveis como ética empresarial e comprometimento com a empresa devem ser adotadas em pesquisas de clima organizacional, pois somente a sinergia gerada leva a um aumento global da riqueza.

A ética é uma questão muito importante para o sucesso de qualquer organização pautada na transparência, devendo ser cultivada como um ideal da empresa. Na realidade, a questão da ética vem ao encontro da necessidade de maior nível de complexidade e credibilidade junto ao conjunto da sociedade.

Segundo Moreira (1999, p. 28), a ética empresarial “é o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas) ”.

A maioria dos autores que estudam a questão da ética empresarial estabelece que o comportamento ético é a única maneira de obtenção do lucro com respaldo moral.

A sociedade tem exigido que a empresa sempre pugne pela ética nas relações com os seus clientes, fornecedores, competidores, empregados, governo, meio ambiente e público em geral.

A questão está muito ligada à responsabilidade social da empresa, onde é perfeitamente plausível aliar lucros, resultados, qualidade e produtividade, com valores de honestidade, justiça, cooperação, prudência, preservação etc.

Neste contexto, ênfase especial vem sendo dada às questões ambientais, onde segundo Sanches (2000, p. 76):

as empresas industriais que procuram manter-se competitivas ou mesmo sobreviver e se ajustar a um ambiente de negócios turbulentos e imprevisível percebem cada vez mais que diante das questões ambientais, são exigidas novas posturas, num processo de renovação contínua, seja na maneira de operar negócios, seja em suas organizações.

Victor e Cullen (1988) devolveram um questionário com o objetivo de estudar a ética do clima organizacional. Este questionário determinou cinco fatores relativos à ética do clima de quatro organizações.

Rego (2002) também analisa as relações entre cinco climas éticos e quatro comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Portanto, a ética empresarial é um assunto que merece atenção das empresas, pois a empresa que adota uma cultura ética, possivelmente, reduzirá seus custos de coordenação. Segundo Denny apud Ourives (2002, p. 1), “a cultura do conflito é mais cara que a cultura da cooperação”.

A dinâmica acelerada e imprevisível requer pessoas que façam uso do seu potencial criador no trabalho, de forma a apresentar idéias novas para enfrentar novos desafios. Dessa situação surge a necessidade de se discutir a importância da criatividade na percepção do clima.

Estudos mais recentes enfatizam as influências socioambientais na criatividade, observando-se maior interesse por esse fenômeno no contexto organizacional.

Pelz e Andrews (1966), membros do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, Ann Arbor, relacionaram o clima organizacional à criatividade ao investigarem climas favoráveis para pesquisadores.

Faria e Bueno (1998) estudaram sobre os indicadores de clima para a criatividade, desenvolvendo um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

O presente estudo objetiva perceber a influência do estímulo à criatividade, inovação na percepção da qualidade do clima organizacional real x ideal, entendendo ser esta, outra variável de suma importância para avaliação do clima organizacional.

E, finalmente, a variável comunicação com ênfase no *feedback* foi incluída na pesquisa. Dentre as razões mais importantes para inclusão dessa variável na pesquisa de campo, podem-se destacar:

1ª) A comunicação constitui a base para quase todas as atividades nas organizações. Segundo Mintzberg (1972), os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

2ª) “Uma das principais causas que geram insegurança das pessoas nas empresas é a falta de feedback. Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho (...)” (Luz, 1995, p. 2).

Na opinião de Tracy (1994, p. 89), “um administrador confere ‘empowerment’ aos outros dando-lhes feedback sobre o seu desempenho. Se as pessoas quiserem ter o poder de ser bem-sucedida, precisam saber quando e como melhorar o seu desempenho”.

3ª) Em pesquisa de clima realizada em 2000 pela empresa HERBARIUM, resultados apontaram deficiência na comunicação, com ênfase na questão do feedback. Durante pesquisa realizada pela revista Exame/2001 e Exame/2002 que elencou a empresa como uma das “100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, o mesmo problema foi evidenciado.

Amboni (1986) também analisou padrão de relacionamento entre as variáveis independentes, estilos de liderança e tipos de comunicação em relação à variável dependente clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Assim, as dezenove variáveis selecionadas para pesquisa de clima foram:

V1 – Conformidade com a estrutura;

V2 – Responsabilidade;

V3 – Padrões de desempenho;

V4 – Recompensa;

V5 – Clareza organizacional;

- V6 – Calor humano e apoio;
- V7 – Liderança;
- V8 – Oportunidade de progresso;
- V9 – Conflitos;
- V10 – Flexibilidade;
- V11 – Participação;
- V12 – Competição;
- V13 – Comprometimento com a empresa;
- V14 – Eqüidade salarial;
- V15 – Condições de trabalho;
- V16 – Comunicação (feedback);
- V17 – Ética empresarial;
- V18 – Estímulo à criatividade;
- V 19 – Oportunidades de desenvolvimento.

V1- Conformidade com a estrutura – o sentimento de que existem muitas limitações, regras impostas na organização (...).

V2 - Responsabilidade – (...) o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa (...).

V3 - Padrões de desempenho – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes (...).

V4 - Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela empresa (...).

V5 - Clareza organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetos claramente definidos (...).

V6 – Calor humano e apoio – o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo (...).

V7 - Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (...)

V8 – Oportunidade de progresso – refere-se à ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional (promoções em geral), oportunidades de enfrentar novos desafios, enriquecimento do cargo, ampliação das atividades, atividades novas); o quanto a organização atende às suas aspirações e expectativas de progresso.

V9 - Conflitos – descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, discuti-lo, negociar os impasses, ao invés de ignorá-lo.

V10 - Flexibilidade – descreve o quanto a organização é flexível e adaptativa às mudanças e às novas tendências do mercado e o quanto a organização permite às pessoas flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, não enfatizando a necessidade de obediência rígida a normas e regulamentos formais.

V11 - Participação – descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.

V12- Competição – descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho; o quanto a organização estimula a competição saudável entre os funcionários e a competição do funcionário consigo mesmo.

V13- Comprometimento com a empresa – avalia o grau com que os funcionários se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais; descreve o quanto os funcionários sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais e globais.

V14- Equidade salarial – descreve o quanto os funcionários percebem o salário como justo e recompensador, mediante as atividades desempenhadas; descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros; o quanto os esforços individuais são reconhecidos.

V15- Condições de trabalho – descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessárias para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais provendo os funcionários de recursos materiais.

V16- Comunicação (feedback) – enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa; descreve o quanto a

comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que recebem retorno do seu desempenho.

V17 - Ética empresarial – avalia o grau de responsabilidade social da empresa perante os funcionários, fornecedores, clientes e meio ambiente; avalia a coerência entre a “teoria” e a “prática”; avalia o quanto a empresa oportuniza a todos o progresso.

V18 - Estímulo à criatividade – avalia o quanto a empresa estimula a inovação e a criatividade; o quanto a empresa apóia idéias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a empresa recompensa idéias criativas.

V19 - Oportunidades de desenvolvimento profissional – descreve as oportunidades reais de treinamento, capacitação, educação continuada que os funcionários têm mediante os avanços tecnológicos, administrativos e sociais; avalia o grau de interesse e preocupação que a empresa tem pelo desenvolvimento dos funcionários, haja vista ser necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de trabalho.

As sete primeiras fazem parte da escala de Kolb et al (1978), sendo possível, portanto, associar as variáveis aos motivos de McClelland (1955), conforme já descritos anteriormente.

As mesmas variáveis foram também mencionadas no roteiro de entrevistas direcionado ao grupo de gestores (gerentes e supervisores), bem como na observação direta ou participante.

A análise de conteúdo através de documentos também constituiu importante fonte da observação das 19 variáveis selecionadas para este estudo.

Embora a observação participante e análise documental não se atenham somente a estas variáveis, haja vista que se tratam do caráter qualitativo da pesquisa e, portanto, contemplam outros fenômenos sociais, estas variáveis constituem importantes referências a ambas, tendo em vista o aspecto sinérgico da pesquisa (qualitativa/quantitativa).

Na realidade, a intenção da observação direta e análise documental no presente estudo é corroborar ou não as hipóteses listadas na seção 3.4.

Outro aspecto que levou à escolha dessas 19 variáveis foi a tentativa de incluir, na pesquisa, aspectos relacionados às seguintes dimensões envolvidas por

Leitão et al (1998) num trabalho de desenvolvimento de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica:

- Dimensão ocupacional: refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira.
- Dimensão organizacional: refere-se às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe seu papel ocupacional.
- Dimensão psicossocial: conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização
- Dimensão extra-organizacional: referem-se às condições ambientais que extrapolam as fronteiras da organização e que podem interferir no comportamento do empregado. Envolve o ambiente familiar, realidade socioeconômica e outras situações da vida do empregado.

Dessa forma, as variáveis foram assim classificadas:

a) Dimensão ocupacional:

- V2 – Responsabilidade;
- V3 – Padrões de desempenho;
- V8 – Oportunidades de progresso;
- V19 – Oportunidades de desenvolvimento.

b) Dimensão organizacional:

- V1 – Conformidade com a estrutura;
- V4 – Recompensa;
- V 5 – Clareza organizacional;
- V 10 – Flexibilidade;
- V 14 – Equidade salarial;
- V15 – Condições de trabalho;
- V17 – Ética empresarial;

V 18 – Estímulo à criatividade.

c) Dimensão psicossocial:

V6 – Apoio e calor humano;

V7 – Liderança;

V9 – Conflitos;

V 11 – Participação;

V 12 – Competição;

V13– Comprometimento com a empresa;

V16 – Comunicação (feedback).

d) Dimensão extra-organizacional:

As questões pertinentes a esta dimensão estão inseridas na pesquisa da realidade socioeconômica respondida pelos funcionários na parte IV do questionário. É importante salientar que desta pesquisa serão consideradas apenas algumas variáveis socioeconômicas (nº de filhos, renda total mensal, habitação) referentes ao ambiente externo à organização, consideradas de suma importância na percepção da qualidade do clima pelos funcionários e de enorme valor à empresa para ações posteriores.

É evidente que existem muito mais que as variáveis socioeconômicas no ambiente externo que influenciam na percepção do clima organizacional, entretanto, para efeito desta pesquisa, serão consideradas apenas algumas variáveis, ligadas à realidade socioeconômica dos funcionários, em função das limitações de tempo e recursos.

De acordo com Luz (1995, p. 78), “em complemento à pesquisa de clima organizacional é recomendável que se realize o acompanhamento sócio-econômico.” O levantamento destas questões é importante, pois permite verificar se os benefícios oferecidos pela empresa vêm ao encontro das necessidades básicas e reais dos funcionários.

Para avaliar a variável dependente desempenho, foram selecionadas duas questões relacionadas à performance dos funcionários, visando verificar o quanto as variáveis independentes (liderança, comunicação, ética empresarial, cooperação...)

afetam o clima (variável interveniente) e, conseqüentemente, o desempenho dos funcionários.

A primeira questão solicita aos funcionários que respondam qual o seu desempenho (real) atual x desempenho (desejado) ideal.

A segunda questão verifica quais motivos acarretam desnível na auto-avaliação do desempenho (real) atual x desempenho (desejado) ideal.

3.8 PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O pré-teste do questionário foi realizado com 13% da população à qual foi dirigida o instrumento, totalizando um nº de 32 funcionários.

Com a finalidade de evitarem-se desconfianças e conseqüentemente possíveis descréditos quanto à eficácia do instrumento, garantindo a imparcialidade no processo, optar-se-á por um tipo de amostra estratificada proporcional, com retirada sistemática. Esta retirada por gerências da empresa será feita proporcionalmente ao número de funcionários componentes das mesmas gerências, considerando a categoria funcional.

Como a retirada foi feita proporcionalmente ao número de funcionários componentes das gerências e unidades organizacionais, ocorreu que em algumas dessas foram escolhidos mais de 1 indivíduo por categoria funcional.

O pré-teste com certeza forneceu subsídios para a modificação e estruturação de alguns questionamentos, afirmações e/ou classificações referentes às variáveis utilizadas para medir percepções de qualidade, clima organizacional e desempenho humano no trabalho, bem como informações importantes quanto à adoção da escala do tipo Likert, para que o instrumento de pesquisa se tornasse válido, eficiente e objetivo.

Foram solicitadas aos respondentes dos questionários opiniões do tipo: tempo gasto no preenchimento, dificuldade no entendimento das variáveis, formas de divulgação da pesquisa, validade da pesquisa, benefícios da pesquisa, pontos positivos, pontos negativos, dificuldade de interpretação das instruções fornecidas e sugestões em geral.

Com a finalidade de fornecer à pesquisa um caráter também qualitativo, as entrevistas tenderam mais para uma conversa do tipo informal, descontraída,

conferindo ao pesquisador uma maior liberdade na criação dos questionamentos que viriam ratificar ou não as respostas fornecidas pelos funcionários sobre qualidade, clima organizacional e desempenho humano no trabalho durante a realização do questionário.

O objetivo precípua das entrevistas semi-estruturadas foi o cruzamento de informações fornecidas pelos funcionários de uma maneira geral, quando do preenchimento dos questionários, com a percepção de quem está na linha de frente (gerente, supervisores, encarregados) sobre os mesmos assuntos, porém, questionados de uma outra maneira, visando a verificar a coerência das respostas fornecidas pelos gerentes, supervisores e encarregados, com a realidade percebida pelos funcionários.

Entendeu-se que a precisão dos instrumentos pode ser aprimorada pelas sugestões, críticas e comentários realizados, tendo sido também incorporadas sugestões realizadas por pesquisadores com experiência na área e na confecção de instrumentos de pesquisa.

Acreditou-se que as modificações e adaptações feitas se relacionaram ao acréscimo de orientações mais detalhadas, correções de linguagem e decisão da aplicação do questionário com todos os funcionários ligados à empresa em foco ou não.

Existem diferentes tipos de validade do instrumento, por exemplo, a preditiva, de conteúdo e de construção, que descrita em qualquer literatura especializada, é vital a qualquer esforço de pesquisa.

Entretanto, nas pesquisas em ciências humanas e sociais, particularmente nas ciências do comportamento, tal propriedade dos instrumentos de medida tem sido, por natureza, avaliada por julgamento (KERLINGER, 1964).

De acordo com Selltiz et al (1974), o pesquisador assume que seu instrumento tem “validade aparente” ou que a significação do instrumento para aquilo que ele tenta medir é evidente por sua aparência.

Esta postura foi inerente ao presente estudo, quando do estabelecimento das questões contidas na escala de Kolb (1978), nos motivos de McClelland (1955), utilização do escalonamento do tipo Likert, e pautada em justificativas apresentadas no item 3.7, nos estudos pioneiros de Souza (1978) e estudos de clima propostos por Sbragia (1983), Oliveira (1990), Leitão et al (1998) no Brasil.

Antes da realização do pré-teste, início da 3ª etapa, solicitou-se aos gerentes, supervisores, encarregados e profissionais de RH, a validação do instrumento

(questionário) a ser utilizado no pré-teste, construído com base nas duas visitas realizadas à empresa (1ª etapa) e no diagnóstico completo e detalhado da empresa HERBARIUM (2ª etapa).

3.9 MÉTODO DE ANÁLISE E PROCESSAMENTO DOS DADOS DAS HIPÓTESES

As hipóteses formuladas para este estudo mostram que os dados foram analisados para ofertarem condições de se verificar a existência de relações estatísticas expressas entre as dezenove variáveis do clima organizacional e as variáveis demográficas (empresa, unidade, categoria funcional e cargo), entre as quatro classificações da qualidade do clima e as variáveis demográficas, entre o desempenho real e ideal e as variáveis demográficas, entre as cinco variáveis mais favoravelmente avaliadas e as variáveis demográficas, verificando o padrão de relação existente entre qualidade, clima e desempenho humano no trabalho.

Dessa forma, os parâmetros empresa como um todo, unidades organizacionais, categorias funcionais e gerências organizacionais serão utilizados em todas as análises de clima organizacional percebido (real), clima organizacional desejado (ideal), qualificação do clima, variáveis mais importantes para a formação e a manutenção do clima organizacional, bem como com as variáveis do desempenho e o nível de insatisfação.

Cabe destacar que a análise do clima organizacional percebido e desejado foi utilizada em vários trabalhos, como Souza (1977), Santos (1983), Gutierrez (1988), Leitão et al (1986), Xavier (1986), Oliveira (1990).

A qualificação do clima organizacional e as variáveis mais importantes para formação e manutenção do clima foram utilizadas no trabalho de Oliveira (1990), entretanto, para o presente estudo, ocorreu a adaptação da classificação do clima visando a qualificá-lo através de cinco parâmetros, como preconizado por Oliveira (1990), mas com modificações nos parâmetros e a indicação de cinco variáveis mais importantes para formação e manutenção do clima, ao invés de seis.

Será ainda calculado também um índice denominado nível de satisfação (IS) igual ao módulo da diferença entre o escore atribuído à situação ideal e o atribuído à situação real.

A escala de nível de satisfação poderá variar entre 0 e 4, uma vez que este índice será calculado pela diferença entre escores que poderão tomar valores entre 1 e 5. Dessa forma, o valor 0 (zero) significa uma situação de satisfação total (situação real coincidente com a situação ideal) e o valor 4, uma situação de satisfação nula.

A partir desta escala será também verificada a qualidade do clima organizacional, apontando as cinco variáveis mais favoravelmente avaliadas pelos respondentes e as cinco variáveis mais desfavoravelmente avaliadas pelos respondentes, considerando as variáveis demográficas. Esta escala permitirá ainda classificar a qualidade do clima organizacional em: muito favorável, favorável, desfavorável e muito desfavorável em relação ao conjunto das variáveis.

Para efeitos deste estudo, considerou-se a escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude, representadas na figura 10:

$IS < 0,33 =$ Muito favorável

$0,33 < IS < 1,33 =$ Favorável

$IS > 1,33 =$ Desfavorável

$IS > 2,66 =$ Muito desfavorável



Figura 10 – Escala nível de satisfação
Fonte- Adaptado Oliveira (1990, p. 81)

Este índice já foi utilizado em diversos trabalhos de estudos de clima organizacional (SANTOS, 1983; SBRAGIA, 1983; SOUZA, 1978; XAVIER, 1986).

Já foi definida anteriormente, como suporte à pesquisa de clima, a investigação da realidade socioeconômica dos funcionários, haja vista que o ambiente extra-organizacional contribui não só para percepção que os funcionários têm de clima organizacional, como afeta também a motivação e padrões de desempenho.

Dessa forma, foi também verificada a existência de relações estatísticas expressivas entre as 19 variáveis do clima e as variáveis socioeconômicas e entre o desempenho real e ideal e as variáveis socioeconômicas mencionadas.

A análise dos testes de hipóteses foi realizada, via computador, através da utilização do programa estatístico SPSS *for* WINDOWS.

Os resultados básicos para a análise foram os escores marcados pelos respondentes nas escalas REAL e IDEAL das 19 variáveis de clima organizacional listadas no item 3.7. A partir desses escores foram calculados a média aritmética e o desvio-padrão para cada variável, tanto na situação real quanto na ideal; todas essas médias e desvios padrão também foram calculados para cada grupo que compõe as variáveis demográficas, para serem possibilitados os testes das hipóteses apresentadas no item 3.4. Foram analisados ainda os escores marcados pelos respondentes nas escalas REAL/IDEAL e na auto-avaliação do desempenho.

4. RESULTADOS

Os resultados constituem ponto culminante do estudo de caso e traduzem todos os esforços direcionados no sentido da realização de um trabalho sério e o mais fidedigno possível.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A seção busca situar os interessados neste estudo no que se refere ao campo utilizado para a realização do presente trabalho.

4.1.1 Localização da Empresa

O Herbarium Laboratório Botânico Ltda. possui a unidade fabril localizada no município de Colombo/PR, com 7,5 m² para 80 m² de área verde. Encontra-se, portanto, no meio de um bosque com trilhas sinuosas para caminhada após o almoço. A música clássica recebe os visitantes, e a galeria, com um telhado de vidro, une as duas células de produção, totalizando 177 funcionários.

A distribuidora localizada também em Colombo/PR possui 11 funcionários.

A unidade administrativa situa-se na Rua Mauá, 838 – Bairro Alto da Glória, em Curitiba/PR, totalizando 119 funcionários.

Existem ainda duas filiais da empresa em Campinas e São Paulo funcionando há 6 meses e 3 anos respectivamente, totalizando nas duas unidades 98 funcionários.

A tabela 1 demonstra o número de funcionários por unidade/mês – Geral.

TABELA 1 - Nº DE FUNCIONÁRIOS POR UNIDADE/MÊS - GERAL

MÊS	FÁBRICA	ESCRITÓRIO	DISTRIBUIDORA	FILIAL SP	GERAL
JAN-02	184	113	12	105	414
FEV-02	185	120	11	102	418
MAR-02	184	119	11	99	413
ABR-02	182	119	11	99	411
MAI-02	181	120	11	98	410
JUN-02	175	118	12	97	402
JUL-02	177	119	11	98	405
MÉDIA	179	116	11	94	400

FONTE: SAP/HERBARIUM/2002

Considerada uma empresa de médio porte em função do número de funcionários, apresenta uma estrutura organizacional do tipo funcional e um

organograma com cinco níveis hierárquicos para algumas áreas e três níveis hierárquicos para outras, conforme representação visual (organograma) apresentada no anexo A deste estudo.

A empresa sofreu uma revisão do seu organograma no mês de junho de 2002, criando mais um nível hierárquico para algumas áreas que são os denominados gerentes de departamento.

4.1.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é composta da história da empresa, missão, visão, bem como aspectos importantes da cultura organizacional e constitui parte fundamental na caracterização da organização em foco.

4.1.2.1 História

Em 1985, no mês de setembro, a enfermeira Magrid Teske, especialista em administração hospitalar que atuou na área de farmacologia na Alemanha, iniciou um pequeno negócio, visando fabricar fitoterápicos (medicamentos à base de plantas medicinais), com o intuito não somente de produzir, mas de propagar a fitoterapia. Portanto, em setembro deste ano o Herbarium Laboratório Botânico Ltda. completou 18 anos de existência.

A palavra HERBARIUM vem do latim e significa “tratado de botânica”, ou seja, coleção de plantas dissecadas que se conservam nas instituições botânicas e são destinadas à pesquisa científica. Fitoterapia é uma palavra derivada do latim, sendo phyto = “planta” e terapia = “tratamento”, ou seja, significa “tratamento de doenças através de plantas medicinais”.

Em 1987, um novo sócio, Sr. Clóvis Teske, assumiu a Diretoria Comercial da empresa.

Em 1995, o assunto fitoterapia começou a ser levado a Congressos Médicos, e os médicos, por exigência dos próprios pacientes, começaram a rever alternativas terapêuticas de tratamento da saúde, adotando também a idéia dos fitoterápicos, ao lado da linha homeopática, produtos patenteados e genéricos.

Em setembro de 1996, foi lançada oficialmente a Fundação HERBARIUM de Saúde e Pesquisa, localizada junto à unidade fabril, sem fins lucrativos, mantida por

Herbarium Laboratório Botânico Ltda. e que se destina à pesquisa e utilização da fitoterapia nas áreas sócio-educativa-cultural.

Dedicando-se ao estudo, desenvolvimento e proteção da flora medicinal brasileira em toda a sua potencialidade, desde a sua criação, a Fundação tem contatado com diversas instituições de ensino superior e centros de pesquisa internacionais, para o desenvolvimento de cursos a profissionais da área da saúde.

Em agosto de 1997, um ritual marcou uma nova fase do HERBARIUM: a demolição do barracão que, durante anos, serviu para estocagem e processamento das matérias-primas, desafiando todas as dificuldades da falta de estrutura. No lugar, agora, ocupa um novo prédio, projetado para trazer modernidade à função à que se destina.

No ano 2000, quando da comemoração dos 15 anos do Herbarium, durante o festival da primavera que é realizado sempre no mês de setembro, a área de RH estimulou os funcionários para que cada um escrevesse uma história interessante sobre o tempo em que está na empresa, o que resultou no denominado “Frutos do Herbarium”.

A empresa já cresceu 32% na última década. Em 1991, apenas 15 pessoas trabalhavam na empresa; atualmente, são 418 funcionários, entre efetivos, temporários e estagiários, distribuídos na unidade fabril de Colombo/PR, unidade administrativa de Curitiba/PR, distribuidora de Colombo/PR e filiais de São Paulo e Campinas.

4.1.2.2 Missão da Empresa

Oferecer produtos desenvolvidos à base de recursos naturais, alternativa saudável para a melhoria da qualidade de vida, ou pesquisar, desenvolver, industrializar e comercializar produtos derivados de plantas medicinais, gerando produtos de excelência.

4.1.2.3 Visão da Empresa

Busca-se constantemente a excelência em produtos e serviços, visando ser referência no mercado em que atua.

4.1.2.4 Aspectos Importantes da Cultura Organizacional

A filosofia da empresa é considerar as pessoas seu maior capital. Dentro deste contexto apresenta a seguinte declaração de valores: respeitar os colaboradores na manutenção de um clima saudável e o direito da liberdade de expressão; respeitar o meio ambiente; respeitar o patrimônio e o uso racional dos recursos; primar pela melhoria da qualidade em produtos e serviços; preservar hábitos saudáveis; promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; manter a integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações; cumprir com a responsabilidade social, organizacional e governamental; gerar valor econômico para o crescimento e garantia do negócio; interagir com a comunidade científica; primar pela qualidade dos fornecedores.

4.1.3 Programa de Qualidade de Vida na Empresa

Em 2001 a empresa lançou o programa Qualidade de Vida no HERBARIUM, cujo objetivo principal é humanizar as relações de trabalho no seu dia-a-dia.

O programa prima, ainda, por valorizar positivamente a convivência no sistema empresa e, conseqüentemente, na vida em geral, contribuindo assim para um futuro melhor, tanto para as pessoas como para a organização. O PQV HERBARIUM é simbolizado pela folhinha sorridente que identificará toda e qualquer atividade proveniente do PQVH, seja edital, correio eletrônico ou internet.

São projetos ativos no HERBARIUM:

Na área cultural – Coral de funcionários, coral filhos de funcionários (coral infantil), técnica vocal, teatro, acervo literário.

Na área da educação – Programa de Treinamento e Desenvolvimento, bolsa de estudos.

Na área da saúde e bem-estar – Assistência médica, medicina e segurança no trabalho, ginástica laboral, orientação social, alimentação, convênio farmácia e seguro de vida.

Medicina e segurança no trabalho – O HERBARIUM é uma empresa de baixos riscos operacionais, mesmo assim sua segurança é uma das maiores preocupações dos gestores. Por isso, procura-se cada vez mais tornar o trabalho

seguro e adequado, sendo que para tal conta-se com a ajuda e colaboração dos funcionários.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA é formada por representantes do empregador e dos empregados, que se reúnem mensalmente para discutirem assuntos de Segurança do Trabalho. Compete à CIPA entre outras atribuições: sugerir medidas de prevenção de acidentes julgadas necessárias, por iniciativa própria ou sugestão de outros empregados; promover a divulgação e zelar pela observância das normas de segurança e medicina do trabalho.

Saúde Ocupacional – MAXIPAS – é a empresa que cuida da saúde ocupacional do funcionário HERBARIUM e administra o PPRA (Programa de Prevenção e Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), os quais têm por objetivo prevenir e diagnosticar precocemente eventuais doenças, evitando agravos à saúde dos funcionários, além de constatar a existência de casos de doenças ocupacionais ou riscos provenientes do ambiente de trabalho. É através dela que são efetuados os exames admissionais, de retorno ao trabalho, mudanças de função, periódicos e demissionais.

Remuneração - PPR (Programa de Participação nos Resultados)

O HERBARIUM mantém o programa anual de metas – PPR, com o objetivo de incentivar e motivar todos os funcionários da empresa a trabalharem na busca constante de resultados. Este programa é vinculado ao cumprimento de metas mandatórias, gerenciais e individuais por toda equipe de funcionários, conferindo a eles possibilidade de receber uma participação de acordo com a performance da empresa.

Na área do esporte – Coordenação de esportes, grêmio de esportes.

Na área do lazer e integração – Programa de visitas a familiares, calendário anual de festas (festa junina, festival de outono, semana cultural e festas de final de ano).

4.1.4 Política de Qualidade da Empresa

A empresa tem como política da qualidade: “Buscar constantemente a excelência em produtos que contenham insumos naturais, como alternativa saudável para a melhoria da qualidade de vida”.

Constituem metas e objetivos da qualidade no HERBARIUM: manter a busca constante da qualidade; concentrar esforços na regularização dos seus produtos; implementar políticas gerenciais que possibilitem o crescimento sustentado;

trabalhar na consolidação da marca HERBARIUM; trabalhar na consolidação de produtos de prescrição; ser uma empresa inovadora.

Visando a atingir a satisfação plena dos seus clientes, está em fase de implantação, desde fevereiro de 2002, o sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000, onde três importantes aspectos serão observados: satisfação do cliente, constituindo o maior foco de atenção e não tão menos importantes, a busca da melhoria contínua e o estabelecimento dos indicadores de desempenho.

Como a participação de todos é fundamental para o sucesso da implantação e implementação do sistema de qualidade ISO 9001/2000, prevista em definitivo para fevereiro de 2003, após auditoria interna e externa, 18 funcionários receberam treinamento MASP (método de análise e solução de problemas), com o compromisso de tornarem-se os "multiplicadores" da ISO 9001/2000 dentro da empresa.

Em abril de 2002 esses 18 multiplicadores, em dupla, formaram turmas de 18 funcionários, totalizando os 418 funcionários atualmente existentes na empresa, com a finalidade de sensibilizá-los para adoção do novo sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000. Na oportunidade foi distribuído a eles uma cartilha, cujo título "aventuras do colaborador Herbariso", salienta a importância da qualidade e da ISO 9001/2000 para a empresa. A figura 11 traduz o sistema de gestão da qualidade ISO 9001/2000 adotado pela empresa.

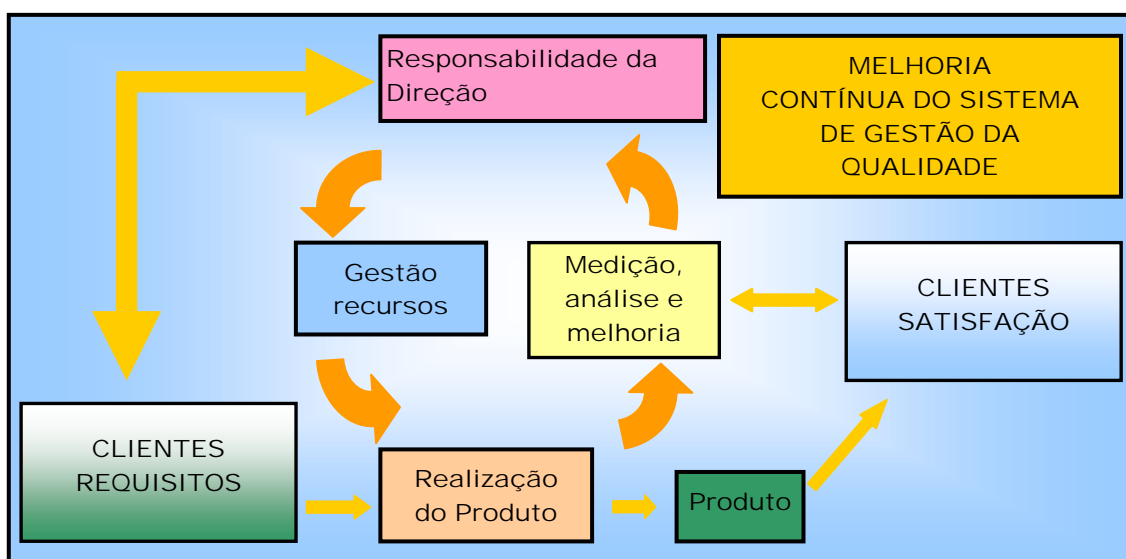


FIGURA 11 – Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001/2000 HERBARIUM

FONTE: MANUAL HERBARISO/HERBARIUM/2002

4.1.5 Posição da Empresa no Mercado de Fitoterápico

O HERBARIUM, atualmente, é líder no mercado de fitoterápicos no Brasil e maior produtor de encapsulados fitoterápicos da América Latina, com uma capacidade de produção em torno de 20 milhões de unidades/ano, cuja posição foi alcançada pela credibilidade passada ao consumidor dos produtos HERBARIUM. A empresa tem, hoje, em torno de 50% do mercado de fitoterápicos. O mercado tem peculiaridades regionais, há um tipo de concorrência no Sul; no Nordeste estão as marcas regionais sem, entretanto, abrangência de âmbito nacional.

Os produtos feitos pelo HERBARIUM têm como meta principal mulheres na faixa de 30 a 50 anos e 10% da produção são destinados à exportação. A receptividade dos produtos no mercado internacional é crescente, especialmente na Ásia, onde a resistência à prescrição alopática é maior. A exportação é realizada para 17 países; os produtos HERBARIUM foram os primeiros a entrar na China, após a abertura para o mercado internacional.

A empresa recebeu o prêmio do Estado do Paraná na categoria de novos mercados durante dois anos consecutivos. São negócios feitos com países que na história do Paraná nunca tiveram relação comercial alguma, como Cingapura e Egito.

O forte da exportação é a Ásia, inclusive Japão, mas também exportam para alguns países da África, Austrália e Dinamarca.

Em decorrência da redução de quase 50% da linha de produção, devido à existência de uma lacuna na legislação brasileira para o desenvolvimento de produtos fitoterápicos, estima-se que a empresa não cresça em 2003, apenas mantenha o ritmo. Talvez ocorra uma regressão de três anos, o que significa voltar comercialmente a 1999.

4.1.6 Descrição dos Subsistemas Existentes na Empresa

A descrição dos subsistemas da empresa traz subsídios importantes para a análise dos dados, conclusão, contribuições e recomendações de futuros trabalhos que possam complementar o presente estudo.

4.1.6.1 Descrição do Subsistema de Recursos Humanos

Atualmente, a área de Recursos Humanos encontra-se estruturada da seguinte forma: quatro funcionários realizando recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração do PQV HERBARIUM, organização de eventos, integração de novos colaboradores, administração de cargos e salários e monitoramento do clima organizacional ligados diretamente à Presidência da empresa, e 10 funcionários realizando o SAP (serviço de administração de pessoal), desenvolvendo instrumentos normatizadores do Programa de Participação nos Resultados (PPR) e avaliação de desempenho dos funcionários da empresa ligados à Gerência de Divisão de Planejamento e Controle.

4.1.6.1.1 Recursos Humanos

Produtos da área de Recursos Humanos:

- Recrutamento e seleção

O recrutamento esporadicamente é realizado por jornal de circulação estadual e nacional. Existe um canal RH no site da empresa onde as pessoas podem estar cadastrando seus currículos. A área de RH também aceita indicações para o recrutamento. Utilizam com grande frequência o SINE/Central do Trabalhador para as vagas da unidade fabril de Colombo/PR, haja vista que as atendentes do SINE já conhecem o perfil necessário à área industrial. É realizado ainda edital de recrutamento interno para que os funcionários possam indicar e informar amigos, parentes, colegas. As consultorias de RH são mais utilizadas para a contratação de cargos executivos.

A dinâmica de grupo e a dramatização são práticas muito utilizadas para a seleção de candidatos interessados em trabalhar na empresa, especialmente aqueles pleiteantes ao cargo de recepcionista.

Dependendo da função/cargo, ascendência sobre as pessoas e processos, a entrevista deverá ser mais ou menos aprofundada. Existem questões básicas que são direcionadas a todos os candidatos. Não são utilizados formulários predefinidos, entretanto, dependendo da função/cargo, são realizados testes específicos preparados pela área em que a pessoa irá atuar. Utilizam-se ainda a grafologia e o

caliper para contratação de cargos de supervisão e gerência. A análise curricular do candidato é realizada especialmente na entrevista.

- Integração de novos colaboradores

A integração dos novos colaboradores é realizada pela equipe de RH que apresenta ao funcionário recém-admitido todas as unidades da empresa. Ele recebe ainda o manual do funcionário e Manual de Segurança do Trabalho (CIPA).

- Treinamento e Desenvolvimento

O levantamento da necessidade de treinamento é realizado no início do 1º e 2º semestres pelos gerentes de divisão e é repassado à área de Recursos Humanos, que se responsabiliza por viabilizá-los. A partir do diagnóstico das necessidades, a área de RH elabora um plano, entretanto se houver orçamento, os gerentes de divisão poderão estar solicitando treinamentos a qualquer momento, independentemente de estarem contemplados no plano.

Ocorrem com freqüência treinamentos operacionais de boas práticas de fabricação. Com relação à informática, foi realizado um levantamento da necessidade de treinamento nesta área, junto a todos os funcionários. O curso de idiomas é ofertado pela empresa aos funcionários que realmente utilizam pesquisa e desenvolvimento e informática, geralmente através de professores particulares.

Além do quê, são realizados treinamentos no próprio cargo, treinamento tutorial dado pelo próprio superior imediato, objetivando oferecer aos funcionários maior autonomia, capacidade de resolução dos problemas e atividades de trabalho planejadas como forma de desenvolvimento profissional (por exemplo: coordenar reunião, coordenar projeto). Visando a disseminar nos colaboradores a 'cultura do projeto', propiciando desenvolvimento profissional, alguns projetos vêm sendo acompanhados pelo software MS Project, por exemplo, gestão por competências e o banco de idéias.

Existe um programa sistemático de capacitação de recursos humanos em nível de treinamento e desenvolvimento para cargos e funções na organização que a empresa adota a partir das normas de treinamento, classificando-os em: autorização externa (AE), operacional interno (OI) e integração de novos funcionários.

Em relação ao desenvolvimento dos funcionários, a empresa subsidia em 50% bolsa de estudos de graduação e pós-graduação.

Nos anos de 2000 e 2001 a empresa ofereceu aos gerentes e supervisores, respectivamente, curso de desenvolvimento gerencial, onde a questão da troca de feedback foi muito enfatizada.

- Administração de cargos e salários

O Plano de Cargos e Salários já passou pela terceira revisão, sendo elaborado de forma a possibilitar aos funcionários remuneração de acordo com as responsabilidades do cargo e ao nível do mercado e, ainda, possibilidades de progresso funcional, através de promoções para funções de maior responsabilidade.

Os salários são ajustados sempre que necessário, seja por reajuste obrigatório na data-base (setembro de cada ano), ou em relação ao mercado de trabalho, para tanto é elaborada pesquisa salarial.

- Administração do PQV Herbarium (Programa de Qualidade de Vida)

A administração do PQV Herbarium e todas as atividades relacionadas a este estão sob a responsabilidade da equipe de RH.

- Organização de eventos

A organização de eventos diversos (por exemplo: festival primavera, festas comemorativas de encerramento de ano, festa junina) e a participação dos funcionários em várias competições esportivas e artísticas, inclusive com apresentações externas, são administradas pelo setor de eventos – RH.

- Monitoramento do clima organizacional

O monitoramento do clima organizacional na empresa vem sendo realizado pelo setor de RH desde o ano 2000, com a realização de uma pesquisa de caráter acadêmico feita pela gerente do Departamento da Qualidade para apresentação de monografia. No ano 2001 foi realizado o monitoramento do clima através da Revista Exame, quando da participação da empresa no Guia Exame das ‘100 melhores empresas para trabalhar no Brasil’, e em 2002 o clima organizacional vem sendo avaliado através da participação da empresa no Guia Exame das ‘100 melhores empresas para trabalhar no Brasil’, do prêmio Qualidade de Vida no Trabalho conferido pelo SESC e do presente trabalho acadêmico.

4.1.6.1.2 Serviço de Administração de Pessoal (SAP)

Principais responsabilidades do SAP (Serviço de Administração de Pessoal):

- administrar e controlar a política de recursos humanos da empresa no que tange às rotinas trabalhistas, segurança e medicina do trabalho;
- representar a empresa junto ao Ministério do Trabalho, Justiça do Trabalho e Sindicatos de Classe;
- coordenar e controlar os Programas de Segurança e de Saúde do Trabalho – PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- operacionalizar, em conjunto com o analista de recursos humanos, Programa de Participação dos Resultados;
- implantar e controlar o programa de benefícios e orientar os funcionários quanto ao seu uso.

4.1.6.1.3 Avaliação de Desempenho

No anexo B serão apresentados os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho dos funcionários desenvolvidos pelo SAP. Importante frisar que, atualmente, nem todos os gestores estão realizando avaliação de desempenho, pois ela ainda não é obrigatória; a sua obrigatoriedade estará vinculada ao PPR, isto é, a partir do momento em que o PPR passar a vigorar, a avaliação de desempenho será obrigatória.

4.1.6.2 Descrição do Subsistema Técnico

A área técnica envolve toda a área da qualidade da empresa, assuntos regulatórios, desenvolvimento de produtos, pesquisas e projetos especiais, biblioteca.

A figura 12 ilustra sinteticamente o processo de trabalho, envolvendo as áreas de marketing, técnica e produção.

O Marketing tem uma idéia inicial para o lançamento de um determinado produto; assuntos regulatórios avaliam previamente se o mesmo tem viabilidade de registro ou não. Caso a resposta seja positiva, a idéia retorna ao marketing para que ele defina o *briefing* do produto – nesta etapa há grande envolvimento da Diretoria. O material promocional compete à área de marketing e a aprovação de textos básicos de legislação, à área técnica.

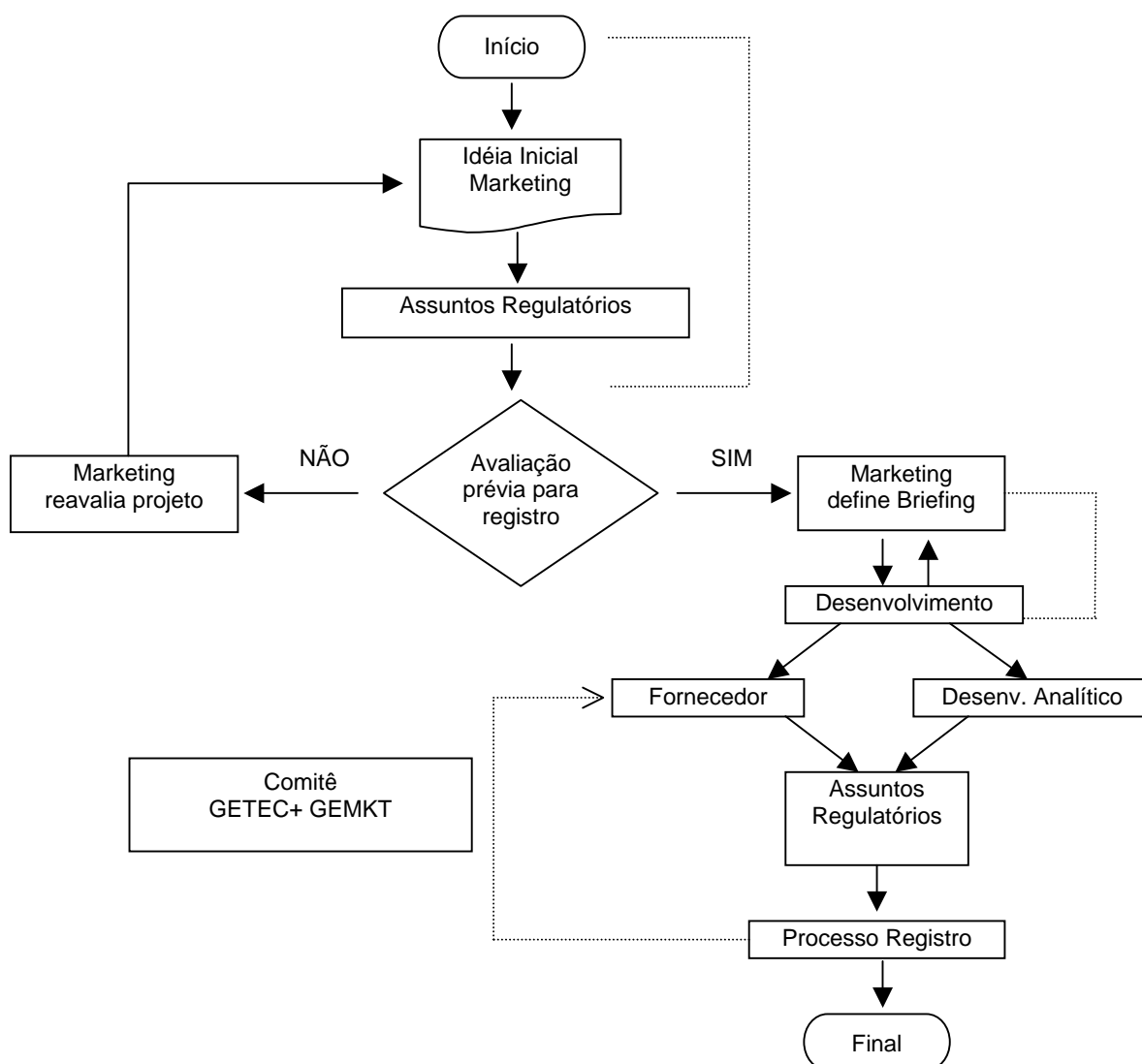


FIGURA 12 - FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES HERBARIUM
 FONTE: GETEC/HERBARIUM/2002

Começa aquisição de matéria-prima para o desenvolvimento do produto com a seleção dos fornecedores (garantia da qualidade). Em seguida, é encaminhado o produto aos assuntos regulatórios que elaboram o processo de registro. O produto é registrado e o marketing, então, encarrega-se de colocar o produto no ponto de venda, promovendo o lançamento deste, bem como todo o processo de *merchandising*.

A área técnica elabora a fórmula mestra do produto e fornece treinamento à área industrial (operadores da produção) que passará a responsabilizar-se pela produção do mesmo. A área de desenvolvimento do produto acompanha a fabricação de três lotes para verificar se o que foi idealizado está sendo cumprido.

Os funcionários que trabalham nos assuntos regulatórios fazem o acompanhamento de todo material publicado pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), legislação ambiental, lei de consumidor, navegando na internet em busca de novas normas e da atualização das antigas.

A área de pesquisa e desenvolvimento é coordenada por um médico responsável pela promoção da interface entre a empresa e a área acadêmica (universidades). Faz pesquisa pré-clínica, pesquisa clínica, e elabora protocolo de pesquisa que passa pelo comitê de ética. A administração dos projetos de pesquisa é realizada pela Fundação HERBARIUM.

4.1.6.3 Descrição do Subsistema da Garantia da Qualidade

Em linhas gerais, pode-se afirmar que há um detalhado controle dos parâmetros de qualidade de cada fase do ciclo produtivo.

O principal compromisso é a manutenção do fito complexo que possuem atividades farmacológicas. Quando chegam à empresa, todas as matérias-primas são devidamente identificadas e passam por um período de quarentena em área restrita. Durante este período são realizadas diversas análises pelo laboratório de controle da qualidade, como identificação botânica, análise físico-química e microbiológica, visando a assegurar os padrões de qualidade. Somente após a aprovação, a matéria-prima é deslocada para o almoxarifado para ser estocada em área específica, conforme sua classificação.

Caso a matéria-prima não atinja a qualidade necessária, é descartada ou encaminhada para reprocessamento quando ainda é possível atingir os níveis exigidos pelo padrão HERBARIUM.

Todas as etapas de produção passam por um controle de processos, sendo que durante cada fase do processo produtivo é verificada a conformidade do lote produzido segundo parâmetros de qualidade, assim eventuais defeitos são detectados e corrigidos.

A avaliação da qualidade em alguns processos é realizada por atributos (visão e tato) e em outros, por variáveis (peso).

São funções da garantia da qualidade:

- Qualificação dos fornecedores: este setor é responsável por qualificar todos os fornecedores da empresa, visando a assegurar o recebimento

de matérias-primas de alta qualidade, transferindo, conseqüentemente, esta mesma qualidade aos produtos acabados que chegam aos seus consumidores.

- Desenvolvimento analítico: é o setor responsável pelo desenvolvimento de métodos analíticos utilizados para a avaliação da qualidade da composição química e o teor de substâncias ativas de suas matérias-primas e de seus produtos acabados.
- Controle da Qualidade (CQ): é a parte das boas práticas de fabricação referente à amostragem, às especificações, aos ensaios, aos procedimentos de organização, da documentação aos procedimentos de liberação que devem assegurar que os ensaios necessários e relevantes sejam executados e que os materiais não sejam liberados para uso, nem os produtos liberados para venda, até que a qualidade deles seja julgada satisfatória.
- Boas práticas de fabricação e controle (BPFc): é a parte da garantia da qualidade que assegura que os produtos são consistentemente produzidos e controlados, com padrões de qualidade apropriados para o uso pretendido e requeridos pelo Ministério da Saúde.
- Validação dos processos farmacêuticos: o HERBARIUM conta com uma equipe dedicada exclusivamente ao cumprimento de um dos requisitos de BPFc que se refere à validação de seus processos farmacêuticos. O processo de validação tem como objetivo maior atestar que qualquer procedimento, processo, material, operação ou sistema realmente conduza aos resultados esperados, garantindo, desta forma, que os consumidores HERBARIUM adquiram produtos com qualidade consistente, tornando o seu uso seguro e confiável.
- Normalização: esta é a parte da garantia da qualidade responsável por gerenciar todo o sistema de gestão da qualidade HERBARIUM, o qual é baseado na BPFc e na NBR ISO 9001/2000. As ações mais importantes deste setor são: manter o controle sobre o produto não-conforme e o gerenciamento de auditorias internas do sistema de gestão da qualidade. Ambas as ações visam a identificar pontos de melhoria e, conseqüentemente, levar a empresa a buscar constantemente a melhoria

contínua, alcançando, desta forma, seu objetivo maior que a satisfação de seus clientes.

4.1.6.4 Descrição do Subsistema de Marketing

O sistema de distribuição do Laboratório HERBARIUM é praticamente exclusivo em todo o território nacional, pois são 17 grandes distribuidoras de medicamentos e algumas atendem exclusivamente a produtos da empresa. A empresa tinha tecnologia de produção, pesquisa e desenvolvimento, mas não tinha tecnologia de distribuição. Como São Paulo representa de 35 a 40% do volume do mercado farmacêutico global, decidiu-se abrir distribuidoras em São Paulo, visando a desenvolver tecnologia de distribuição.

A estrutura da Gerência de Divisão é assim constituída: gerência nacional de vendas que administra operação das 17 distribuidoras, processo interno de vendas, coleta de pedidos, envio de material promocional, descontos concedidos, política de distribuição, gerente de departamento administrativo-financeiro que responde pela operação das duas filiais, e gerente de departamento de visitação médica, responsável pelo gerenciamento dos visitantes médicos que atuam junto a estes, prescrevendo medicamentos éticos HERBARIUM.

O mercado farmacêutico possui medicamentos éticos, que são os medicamentos tarjados, prescritos pelos médicos, e produtos OTC, que são os medicamentos de venda livre, sem necessidade de prescrição médica.

Até o ano de 2001 90% do mix de produtos da empresa eram OTC e seis produtos voltados para prescrição médica. Os visitantes médicos constituem 60 profissionais treinados para levarem as informações do produto para médicos de todas as capitais e em cidades acima de 400.000 habitantes.

Para gerenciar os visitantes médicos foi montada uma estrutura com cinco supervisores de vendas que atendem às seguintes regiões: Rio de Janeiro, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e interior, Região Norte e Região Nordeste. As especialidades médicas envolvidas são: ginecologia, urologia, clínica geral, mastologia, neurologia, psiquiatria e geriatria.

Hoje a empresa atua basicamente em farmácias e drogarias em torno de 30.000 em todo o Brasil, num universo de 47.000 a 50.000, lojas de produtos

naturais, farmácias homeopáticas e de manipulação em torno de 2.000 num universo de 3.0000 e restaurantes vegetarianos.

Desde pequenas farmácias com estrutura simples até grandes redes de farmácia possuem produtos HERBARIUM. O perfil do consumidor é 78% de mulheres do lar ou aposentadas de 25 a 49 anos e 22% de homens na grande maioria aposentados na faixa de 29 a 59 anos.

A empresa utiliza a curva ABC, verificando que 50% dos produtos correspondem a 10 produtos comercializados pela empresa, 20% a 20 produtos e 30% correspondem a 40 produtos comercializados pela empresa.

Ocasionalmente, promotoras de vendas são orientadas para fazerem determinado trabalho de mercado. São adquiridas informações do mercado farmacêutico, fazendo um paralelo dos números do HERBARIUM com esse, visando a dimensionar o tamanho do mercado e o mercado que é efetivamente atendido e não atendido.

Estima-se que a participação da empresa no mercado de fitoterápicos seja de 60% a 70%. Embora distante dos concorrentes fitoterápicos, a empresa está muito aquém dos grandes concorrentes farmacêuticos em termos de escala, comunicação de produtos e desenvolvimento de pesquisa.

A área de marketing em linhas gerais atua com duas estruturas bem distintas: distribuição com a colocação do produto no ponto de venda e a visita médica.

A atividade de visita médica consiste na visita a uma média de 350 médicos por propagandista. A propaganda médica funciona dentro de freqüência e seqüência de informações, focando o institucional, quem é a empresa, divulgando políticas, missão, e somente após esta fase, começa-se efetivamente a apresentar aos médicos o produto, alguma determinada pesquisa sobre o produto e propriedades do produto.

A estrutura de marketing dentro da empresa é nova; faz dois anos que a área foi efetivamente implementada. A HERBARIUM passa hoje por fase de transição, na área de marketing, a ênfase antes era nas vendas, no produto e atualmente vendas encontra-se dentro da área de marketing como um apêndice, pois o foco é no mercado, no cliente. As figuras 13 e 14 demonstram a evolução do departamento de marketing na empresa.

REFORMATAÇÃO – ESTRUTURA VENDAS

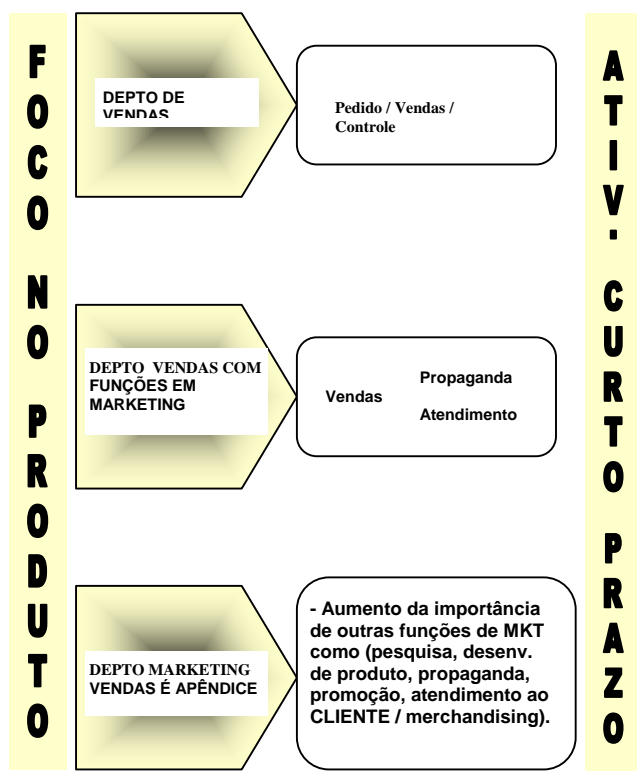


FIGURA 13 – EVOLUÇÃO DO PAPEL DE MARKETING
 FONTE: DIVISÃO DE MARKETING/HERBARIUM/2002

REFORMATAÇÃO – ESTRUTURA VENDAS

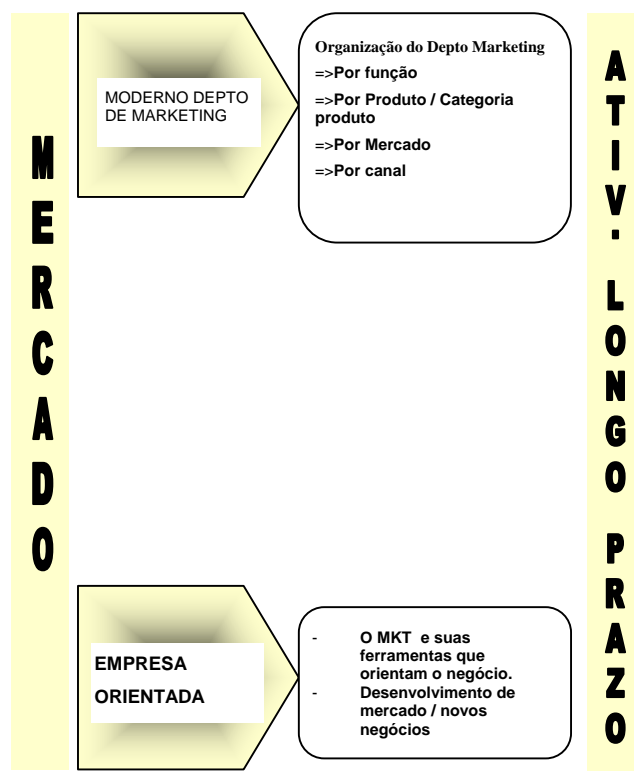


FIGURA 14 – EVOLUÇÃO DO PAPEL DE MARKETING
 FONTE: DIVISÃO DE MARKETING/HERBARIUM/2002

A política de preços está sob a responsabilidade da Presidência, mas nesse sentido também existe uma transição, de que até o final de 2003 passe para área de marketing. Atualmente, os preços são definidos com base na lucratividade, custo de produção, custo de desenvolvimento, valor da marca e quanto se quer ganhar com o produto (margem de lucro).

Não existe uma política bem definida de relacionamento com o consumidor; ainda se está aprendendo a lidar com a informação, formatando o banco de dados, em função do mercado ser ainda novo e com necessidades específicas. O SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) será mencionado no item 4.1.6.4.1.

O banco de consumidores do HERBARIUM girava em torno de 50.000 e 60.000 até 2000; já no final de 2001 passou para 350.000. Além do que a empresa tem um projeto internet para a construção de um portal que abre um canal de relacionamento direto com o mercado consumidor, prevendo pesquisas freqüentes sobre produtos, preços, atendimento e distribuição, como a que foi realizada em

julho de 2002 através do SAC (e-mail cadastro dos clientes) pela internet, questionando ao consumidor o que é valor para ele? O retorno foi de 48%.

4.1.6.4.1 SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)

Atualmente, coordenado por uma farmacêutica-bioquímica industrial, o SAC iniciou com uma mesa no canto de uma sala e um farmacêutico e, no momento, possui uma equipe com sete atendentes, todas fazendo 3º grau com turno de 6 horas/diárias, uma nutricionista e outra farmacêutica. O SAC atende consumidores do Brasil inteiro, universos completamente diferentes, culturas diferentes, sotaques diferentes, o que traz um aprendizado muito grande, permitindo verificar quais plantas mais se utilizam em determinadas regiões. A solicitação mais freqüente é indicação de produtos para problemas que o consumidor apresenta. As formas de contato que o consumidor HERBARIUM tem hoje são: cartas, telefonemas através do SAC e internet.

A fidelização do cliente ocorre por meio do encaminhamento de material informativo (HERBARIUM SAÚDE) a cada dois meses. Para tanto, utilizam um banco de dados em patamar crescente com nome e endereço dos consumidores. O informativo contém informações sobre produtos novos, plantas novas, respostas às cartas dos consumidores. Com isso a empresa busca diálogo permanentemente com o consumidor, diminuindo a distância entre a empresa e esse.

Apresenta um sistema onde são cadastrados todos os contatos com o consumidor, mensalmente extrai um relatório e é encaminhado à Gerência, onde será analisado o perfil de atendimento do SAC naquele mês, quantas reclamações, quantos telefonemas, quantas cartas recebidas, quantos elogios, quantos agradecimentos, visando mensurar se o Serviço caminha numa curva crescente, decrescente, ou se se mantém num patamar constante.

O índice de satisfação verbalizada pelo consumidor é em média 15% e o índice de reclamações, 0,7%. O SAC recebe em média 1.300 ligações/mês.

4.1.6.5 Descrição do Subistema Industrial

A divisão industrial apresenta a seguinte estrutura: material, suprimentos, produção, manutenção e processos, cada uma delas, a exceção da produção com um supervisor responsável.

Existem, atualmente, duas células de produção da linha principal que são os encapsulados, cosméticos e líquidos orais. Na linha de encapsulados, antes os processos aconteciam separadamente (encapsulamento, blistagem, seleção de cápsulas, encartuchamento, encaixotamento e expedição; atualmente o encapsulamento e a blistagem já caracterizam uma linha de produção e ocorrem todas as etapas simultaneamente. Com relação à automatização, a unidade fabril encontra-se em torno de 20% automatizada.

4.1.6.5.1 Material

A supervisão de material contempla parte de controle de estoque do almoxarifado, parte do recebimento e parte de quarentena. A matéria-prima entra no almoxarifado, passa para quarentena e somente após é liberada para estoque. Existem três tipos de almoxarifado: tipo 1 – almoxarifado de matérias-primas, tipo 2 – material gráfico, e tipo 3 – material de consumo. Essa supervisão também é responsável pelo PCP (Planejamento e Controle da Produção).

Hoje o giro de estoque de matérias-primas é de 60 dias e de produtos acabados 30 dias. A tendência é que o giro de estoques de matérias-primas seja de 30 dias, isto é, programação de matérias-primas, recebimento das mesmas e venda dos produtos acabados no mesmo mês.

A ordem de produção é dada pelo PCP. Através de um sistema informatizado, o almoxarifado é informado para separar e pesar todos os itens que irão compor o produto nas quantidades exatas e necessárias para cada lote a ser produzido.

O PCP está vinculado à área de compras e aos lotes mínimos de compras.

4.1.6.5.2 Manutenção

A reformatação da área é recente, pois até abril de 2002 estava vinculada diretamente à Presidência; atualmente, encontra-se ligada à Gerência de Divisão Industrial, e existe uma supervisão responsável pelo seu controle.

Todas as máquinas estão cadastradas, todas têm um plano de manutenção preventiva. Além da manutenção preventiva, existe a manutenção corretiva por centro de custo (encartuchamento, almoxarifado, suprimentos, blistagem, suprimentos, seleção de cápsulas) e regulagem de máquina. Através da manutenção é possível verificar a eficiência dos funcionários da produção.

A manutenção preventiva é um tipo de manutenção periódica ocasionada pelo desgaste natural dos equipamentos; a manutenção corretiva está ligada aos imprevistos, paradas repentinas, surpresas. A tendência é que a manutenção preventiva seja maior do que a corretiva.

A regulagem de máquina é função do operador de máquina e não só da manutenção. Esta oferece o treinamento, mas o operador precisa cumprir seu papel. O relatório da área é apresentado mensalmente ao gerente de divisão industrial, permitindo visualizar se as máquinas estão sendo bem utilizadas pelos operadores.

4.1.6.5.3 Suprimentos

A área de suprimentos é nova na empresa. Na realidade, ainda está sendo formatada, pois a saúde financeira da empresa sempre foi boa. A área possui um supervisor que se responsabilizará pelas compras de materiais ou contratação de serviço para toda a empresa.

4.1.6.5.4 Produção

A produção apresenta cinco áreas distintas e cinco encarregados responsáveis imediatos pelo bom andamento destas áreas. São elas: moagem, tinturas e higienização, encapsulamento e seleção das cápsulas, blistagem e envase das cápsulas, encartuchamento, líquidos orais e cosméticos.

4.1.6.5.5 Processos

Os processos são controlados através do CEP (controle estatístico do processo).

4.1.6.6 Descrição do Subsistema de Planejamento e Controle

Todas as atividades do HERBARIUM são planejadas e efetivamente controladas, ou seja, tudo é registrado para fins fiscais, portanto todas as áreas da empresa independente de estar na área de planejamento e controle acabam passando por ela que constitui um funil, onde se contabiliza todas as operações.

A área possui cinco pilares: contas a pagar e receber, tesouraria, fluxo de caixa e a área de Tecnologia de Informação, para que todos os processos estejam

automatizados, pois se opera com um sistema de gestão integrado, onde se tem todas as atividades da empresa dentro de um único sistema, visando ao controle efetivo da operação e redução de trabalho.

Por exemplo: antes uma nota fiscal era digitada três vezes, se dava entrada na nota fiscal do estoque, registrava-se no contas a pagar, depois passava-se isto da contabilidade para registro na conta de estoque. Hoje, com uma única digitação, alimenta-se todo o sistema. Atualmente, visando um processo mais sofisticado, a análise de qualidade, liberação ou rejeição de um produto, também num único lançamento, alimentam-se todas estas áreas. Também fazem parte da Gerência de Planejamento e Controle a área do SAP, que no Herbarium não é ligada aos Recursos Humanos, porque é um processo operacional, o departamento jurídico e todo o apoio administrativo da unidade administrativa.

São realizados grandes investimentos na área da tecnologia da informação, inovando em relação ao mercado. Foi uma das primeiras empresas da região a implementar o Windows 2000 e o outlook express.

Como sistema de gestão empresarial integrado, utiliza-se o proteus, última versão, versão continuada do micro-siga implantado desde 1997 na empresa, que permite uma visão geral de todas as áreas da empresa, estoque, fluxo de documento, enfim, desde autorização de ordem de produção até a cobrança final da venda. O sistema encontra-se totalmente integrado com a contabilidade, área de custos, marketing, SAP.

4.1.6.6.1 Descrição do Departamento de Controladoria

As principais atividades da Gerência são: contabilidade, financeira, custos e orçamento, controle patrimonial, parte fiscal dentro da contabilidade e auditoria.

Está sendo estruturado dentro da Gerência um setor de auditoria interna, extremamente necessário ao bom funcionamento dessa. A auditoria contábil é realizada quase todos os anos, não necessariamente contratando-se uma empresa para realizá-lo, mas é feita uma verificação contábil anual.

Para confecção do orçamento anual, a Gerência parte do histórico dos gastos de anos anteriores e faz projeção do faturamento com a área de vendas, para poder determinar o fluxo de compras de matérias-primas. Ele é realizado em conjunto com

a área de marketing, industrial e administrativa e amplamente discutido com a Diretoria.

Em decorrência da retração na produção e, conseqüentemente, nas vendas, houve uma revisão orçamentária, adequando-a para nova realidade, conseguindo atingir um patamar de 22% abaixo do orçado.

Existe uma estrutura de controle de custos implantada há três anos para custo contábil e custo gerencial. A área de controladoria dispõe do 'projeto de custo' que objetiva inserir o profissional de custos em todas as áreas, mostrando a sua real importância, averiguando as necessidades de cada gestor e auxiliando na tomada de decisão.

É importante reduzir custos através de ferramentas de apoio gerencial (custo contábil). O sistema de contabilidade HERBARIUM encontra-se totalmente informatizado. A área financeira passou a integrar a controladoria e esta é composta de tesouraria, contas a pagar e contas a receber. Tudo é informatizado; o setor está sendo reformatado por um estagiário.

Mensalmente ou bimestralmente é realizada uma apresentação dos balanços internamente. Como a empresa é uma limitada não há necessidade de publicação de balanços em jornais. A idéia é que os balanços deverão ser apresentados aos supervisores e repassados aos funcionários em geral, visando à transparência das informações.

Um instrumento de controle é o sistema gerencial de controle integrado através da integração das áreas. A normatização gera normas e POP'S (procedimentos operacionais padrões) que também constituem importantes instrumentos de controle, consolidando a implantação das normas ISO 9001/2000.

A IN (instrução normativa) 86 versão da IN 68/95 (legislação federal) regulamenta todo o processo contábil-financeiro da empresa, que deverá estar disponibilizado para fiscalização nos últimos cinco anos, constituindo um importante instrumento de controle. Todos os procedimentos do planejamento e controle têm de cumprir a IN 86, pois existe um lado operacional e um lado legal que tem de atender às exigências. O projeto de controle de fiscalização visa a implementar procedimentos para se antecipar a legislação.

Além do balanço, são apresentados indicadores de rentabilidade, de liquidez e retorno. São indicadores de desempenho financeiro empresarial que permitem

análise financeira, estrutural e econômica, determinando o ciclo operacional através do prazo médio de estoque e verificando qual o impacto que tem no fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é projetado para otimização dos recursos direcionados para as aplicações. É apresentado mensalmente, existindo hoje na área financeira um projeto de fluxo de caixa, onde diariamente qualquer funcionário poderá estar analisando-o.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

4.2.1 Conformidade com a estrutura

Na empresa de um modo geral a média da percepção (4,06) da conformidade com a estrutura no tocante às regras, aos procedimentos e às diretrizes que orientam e/ou impactam o trabalho é muito próxima da média aspirada pelas pessoas (4,01), o que permite afirmar que a variável apresenta favorabilidade de (0,5), de acordo com a escala (índice de satisfação) apresentada na seção 3.9, que constitui a diferença da situação real para situação ideal.

Por unidade organizacional, os colaboradores da fábrica média (4,22) demonstram uma melhor percepção das regras e diretrizes que orientam e/ou impactam o seu trabalho do que os do escritório (3,48); mas os do escritório almejam menos regras, diretrizes que orientem e/ou impactem o seu trabalho, do que os da fábrica.

A tabela 2 apresenta os dados relativos à conformidade com a estrutura, considerando a empresa como um todo, escritório e fábrica.

Tabela 2 – Conformidade com a estrutura - unidade

Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Empresa como um todo
Média real	4,06		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	184	55	
Média Ideal	4,01		
Índice de satisfação	0,50		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	40	79	Escritório
Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	3,39		
Índice de satisfação	0,09		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	147	30	Fábrica
Média real	4,22		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	
Média Ideal	4,19		
Índice de satisfação	0,03		

Fonte: Dados primários, 2002.

Os colaboradores do escritório apresentaram uma média ideal de (4,21) contra uma média ideal de (3,95) dos colaboradores da fábrica, no tocante à liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho. Aqui também evidencia-se a melhor percepção dos colaboradores do escritório no tocante à liberdade para mudar as rotinas do trabalho (3,71) contra uma média de (3,17) da fábrica, haja vista as questões das regras e diretrizes já discutidas anteriormente.

Com relação a esta questão de liberdade para alterar as rotinas do trabalho, esta também apresenta alta favorabilidade, pois a diferença do ideal para o real para a empresa em sua totalidade é de (0,73); na fábrica o índice de satisfação (0,78) é menor do que no escritório (0,50). A tabela 3 apresenta os dados quantitativos relativos à conformidade com a estrutura considerando a empresa na sua totalidade, fábrica e escritório, baseada no número de respondentes para o clima real e o número de respondentes para o clima ideal.

Tabela 3 – Conformidade com a estrutura - unidade

Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	177	62	Empresa como um todo
Média real	3,28		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	178	61	
Média Ideal	4,01		
Índice de satisfação	0,73		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	38	81	Escritório
Média real	3,71		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	39	80	
Média Ideal	4,21		
Índice de satisfação	0,50		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	139	38	Fábrica
Média real	3,17		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	139	38	
Média Ideal	3,95		
Índice de satisfação	0,78		

Fonte: Dados primários, 2002.

Por cargo ocupado (escalão hierárquico), a categoria operacional apresenta a maior percepção média (4,30) de que muitas regras e diretrizes impactam e/ou orientam o seu trabalho por razões já mencionadas anteriormente, haja vista que a grande maioria dos colaboradores desta categoria atua na fábrica e também são os que mais almejam média (4,22) que regras, procedimentos e/ou diretrizes impactem seu trabalho, seguido dos gestores que apresentam uma média de percepção de (4,00) e uma média ideal de (3,92).

A tabela 4 apresenta dados quantitativos referentes à conformidade com a estrutura considerando o cargo ocupado.

Tabela 4 – Conformidade com a estrutura – cargo ocupado

Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	4,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25		
Média Ideal	3,92		
Índice de satisfação	0,08		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Técnico
Média real	3,81		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21		
Média Ideal	3,81		
Índice de satisfação	0,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	32	21	Administrativo
Média real	3,72		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33		
Média Ideal	3,82		
Índice de satisfação	0,10		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	4,30		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68		
Média Ideal	4,22		
Índice de satisfação	0,08		

Fonte: Dados primários, 2002.

O grupo de gestores também percebe que há uma liberdade para a mudança das rotinas do seu trabalho média real (3,92) maior do que as médias apresentadas pelas demais categorias funcionais, mas também são os que aspiram a maior média (4,38). A categoria operacional (2,78) é a que menos percebe liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho e ainda apresenta a menor média ideal (3,78) nesta questão. A tabela 5 apresenta dados quantitativos referentes à conformidade com a estrutura considerando o cargo ocupado.

Tabela 5 – Conformidade com a estrutura – cargo ocupado

Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	Gestor
Média real	3,92		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24		
Média Ideal	4,38		
Índice de satisfação	0,46		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	20	32	Técnico
Média real	3,65		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	20		
Média Ideal	4,05		
Índice de satisfação	0,40		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	3,85		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	34		
Média Ideal	4,24		
Índice de satisfação	0,39		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	65	42	Operacional
Média real	2,78		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	65		
Média Ideal	3,78		
Índice de satisfação	1,00		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência de Marketing apresenta a média da percepção das regras e diretrizes que orientam o trabalho (3,65) coincidindo com a situação almejada (3,65).

A Gerência Industrial é a que melhor percebe as regras, diretrizes orientando o seu trabalho média (4,48) e a que mais almeja que estas continuem orientando e/ou impactando o seu trabalho (4,32).

Todas as gerências apresentaram índice de satisfação inferior a 1,00 com relação à conformidade com a estrutura.

A tabela 6 apresenta dados quantitativos referentes à conformidade com a estrutura considerando gerência.

Tabela 6 – Conformidade com a estrutura - Gerência

Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	4,03		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29		
Média Ideal	3,97		
Índice de satisfação	0,06		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	4,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63		
Média Ideal	4,32		
Índice de satisfação	0,16		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	20	24	Marketing
Média real	3,65		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	20		
Média Ideal	3,65		
Índice de satisfação	0,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Planejamento e Controle
Média real	3,41		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27		
Média Ideal	3,44		
Índice de satisfação	0,03		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	01	DIRIND
Média real	3,88		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25		
Média Ideal	3,96		
Índice de satisfação	0,06		

Fonte: Dados primários, 2002.

Com relação à liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho, a Gerência Técnica é a que apresentou a melhor percepção (3,79) e a DIRIND é a área que mais almeja liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho (4,23).

A tabela 7 apresenta dados quantitativos referentes à conformidade com a estrutura considerando gerência, baseada no número de respondentes para o clima real e o número de respondentes para o clima ideal. As médias real e ideal constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 7 – Conformidade com a estrutura - Gerência

Há liberdade para mudar as rotinas do trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	3,79		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28		
Média Ideal	4,14		
Índice de satisfação	0,35	40	Industrial
Número de respondentes na pergunta (clima real)	62		
Média real	2,92		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	61		
Média Ideal	3,84	23	Marketing
Índice de satisfação	0,92		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21		
Média real	3,38		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	08	Planejamento e Controle
Média Ideal	3,95		
Índice de satisfação	0,57		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25		
Média real	3,76	06	DIRIND
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27		
Média Ideal	4,07		
Índice de satisfação	0,31		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21		
Média real	3,29		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22		
Média Ideal	4,23		
Índice de satisfação	0,94		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentário e análise

Na fábrica, em função da legislação (boas práticas de fabricação) e atividades rotineiras, repetitivas exigem mais regras, diretrizes que orientem e/ou impactem o trabalho, enquanto o pessoal do escritório sente maior desejo de liberdade para realização do seu trabalho.

Os colaboradores da fábrica sentem uma maior necessidade de regras e diretrizes para a orientação de seu trabalho, mas ao mesmo tempo percebem o seu trabalho mais engessado do que os do escritório.

Com relação à média alta de percepção de que muitas regras e diretrizes impactam e/ou orientam o seu trabalho, apresentada pela categoria dos gestores, Kahn apud Souza (1980) menciona que a posição do topo é mais tensionante e conflituada. Sendo assim, é natural que percebam e desejem regras, diretrizes orientando e/ou impactando o seu trabalho, dada a complexidade, a incerteza e as demandas externas que cercam o cargo de gestor.

Importante frisar, entretanto, que independentemente do parâmetro adotado (empresa como um todo, cargo, unidade organizacional, gerência), em todos a média da situação ideal nesta questão é mais baixa do que a média da situação real, o que demonstra que os colaboradores almejam menos regras, diretrizes que orientem e/ou impactem o seu trabalho, buscando maior autonomia, liberdade na realização do seu trabalho.

O grupo de gestores também percebe que há uma liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho maior do que as médias apresentadas pelas demais categorias funcionais, o que se explica pelo fato de as suas atividades serem menos estruturadas e rotineiras que a das demais categorias funcionais e de ocuparem posições estratégicas na empresa,

Há congruência também no fato de categoria operacional ser a que menos percebe liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho em função de as atividades serem estruturadas e rotineiras e ainda apresentarem a menor média ideal nesta questão, tendo em vista que a rotina faz parte do seu cotidiano. Sendo assim, a Gerência Industrial é a que melhor percebe as regras, diretrizes orientando o seu trabalho e a que mais almeja que estas continuem orientando e/ou impactando o seu trabalho. Pelos números apresentados, percebe-se que a Gerência de Marketing apresenta plena satisfação com as regras, diretrizes e/ou procedimentos.

O fato de as gerências apresentarem índice de satisfação inferior a 1,00 com relação à conformidade com a estrutura nos permite inferir que a variável apresenta alta favorabilidade na empresa e que os seus colaboradores não a percebem como uma estrutura engessada.

4.2.2. Responsabilidade

Na empresa como um todo as pessoas percebem que efetivamente são responsabilizadas pelos resultados do seu trabalho, pois a média é 4,10, mas acreditam que isto deveria acontecer com maior frequência tendo em vista a média ideal (4,61), embora a diferença seja $<$ do que 1, o que evidencia um nível de satisfação alto nesta questão.

Na fábrica, a responsabilidade pelos resultados do trabalho é mais sentida média (4,15) do que no escritório média (3,90), embora a aspiração no escritório seja maior média (4,63) do que na fábrica (4,60).

A tabela 8 apresenta dados quantitativos referentes à responsabilidade considerando unidade organizacional.

Tabela 8 - Responsabilidade - Unidade

A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Empresa como um todo
Média real	4,10		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	
Média Ideal	4,61		
Índice de satisfação	0,51		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,90		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,63		
Índice de satisfação	0,73		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Fábrica
Média real	4,15		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	
Média Ideal	4,60		
Índice de satisfação	0,45		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional foi a que apresentou a média de percepção mais alta (4,40) com relação ao estímulo que a empresa dá para que o colaborador se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho. A categoria de gestores é a que apresenta a pior percepção média de (3,76) com relação a essa questão.

A categoria dos técnicos é que almeja mais responsabilidade pelos resultados do seu trabalho média de (4,67).

Todas as categorias apresentaram índice de satisfação < 1 com relação ao estímulo dado pela empresa para que se responsabilize pelos resultados do trabalho, o que caracteriza favorabilidade de percepção e aspiração dos colaboradores nesta questão com destaque para categoria operacional, cujo índice de satisfação é 0,25. O índice de satisfação menos favorável foi dos gestores (0,84).

Na questão seguinte, os gestores já demonstraram maior liberdade (autonomia) na tomada de decisões média real (3,48) do que as demais categorias: técnico (2,90), administrativo (3,00), operacional (2,94), entretanto aspiram uma média de 4,60.

A tabela 9 apresenta dados quantitativos referentes à responsabilidade considerando o cargo ocupado.

Tabela 9 – Responsabilidade – Cargo Ocupado

A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo o momento?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,76		Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,60		Média Ideal	4,60		
Índice de satisfação	0,84		Índice de satisfação	1,12		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Técnico
Média real	4,14		Média real	2,90		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	31	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	31	
Média Ideal	4,67		Média Ideal	3,95		
Índice de satisfação	0,53		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	4,00		Média real	3,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	3,88		
Índice de satisfação	0,58		Índice de satisfação	0,88		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Operacional
Média real	4,40		Média real	2,94		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	
Média Ideal	4,65		Média Ideal	3,79		
Índice de satisfação	0,25		Índice de satisfação	0,85		

Fonte: Dados primários, 2002.

Analisando a questão por gerência, percebe-se que a Gerência Técnica, apresentando congruência com a questão anterior, é a que apresenta uma das menores média de percepção (2,97) no tocante à tomada de decisão, ficando atrás apenas da média da Gerência de Planejamento e Controle (2,93).

A Gerência que apresenta a melhor média real no tocante à tomada de decisão é a Industrial (3,13).

A Gerência que aspira maior autonomia na tomada de decisão é a de Marketing média de (4,24), seguida da Gerência de Planejamento e Controle (4,00); o índice de satisfação dessas últimas gerências citadas é menor com esta questão do que das demais gerências da empresa.

A tabela 10 apresenta dados quantitativos referentes à responsabilidade considerando as gerências.

Tabela 10 – Responsabilidade - Gerência

Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo o momento?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	2,97		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29		
Média Ideal	3,97		
Índice de satisfação	1,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	3,13		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62		
Média Ideal	3,90		
Índice de satisfação	0,77		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21		
Média Ideal	4,24		
Índice de satisfação	1,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planejamento e Controle
Média real	2,93		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26		
Média Ideal	4,00		
Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26		
Média Ideal	3,62		
Índice de satisfação	0,62		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

A baixa média percebida pelos colaboradores da empresa como um todo (3,01) referente à liberdade (autonomia) para tomarem decisões e resolverem problemas sem terem de consultar seus superiores a todo o momento pode ser um reflexo do paternalismo, do caráter centralizador e também da enorme tolerância aos erros sentida pelos colaboradores, externados por eles nas entrevistas semi-estruturadas e na observação direta realizada durante a pesquisa de campo.

Talvez na fábrica a descentralização seja maior do que no escritório, delegação de tarefas mais evidente, por isso o sentimento de que os resultados do trabalho dependem do colaborador e são estimulados pela empresa é mais realçado, aspecto também evidenciado na observação direta e entrevistas semi-estruturadas. A categoria dos técnicos é a que almeja mais responsabilidade pelos resultados do seu trabalho, possivelmente pela necessidade de realização, reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento pessoal e fazer parte do nível tático da empresa.

Todas as categorias apresentaram índice de satisfação < 1 com relação ao estímulo dado pela empresa para que se responsabilize pelos resultados do

trabalho, o que caracteriza alta favorabilidade de percepção e aspiração dos colaboradores nesta questão, com destaque para categoria operacional. Os gestores desejam maior delegação de tarefas e responsabilidade pelos resultados da realização destas tarefas, maior autonomia.

O fato de os gestores demonstrarem maior liberdade (autonomia) na tomada de decisões do que as demais categorias se explica, pois são os gestores que detêm a maior fatia do poder numa empresa, em função da complexidade do cargo, das pressões externas, da necessidade de tomada de decisões constantemente e da necessidade de resolução de problemas, negociação, barganha, articulação, o que dificultaria se os gestores não tivessem liberdade para tomar decisões.

Entretanto por aspirarem uma média mais elevada, demonstram que a autonomia para tomada de decisões na empresa pode ser mais realçada na visão dessa categoria, justamente pelos motivos já elencados anteriormente.

Os números evidenciam que a categoria técnica deseja maior liberdade e menos centralização das decisões.

Analisando a questão por gerência, percebe-se que a Gerência Técnica, apresentando congruência com a questão anterior, é a que apresenta uma das menores média de percepção no tocante à tomada de decisão, ficando atrás apenas da média da Gerência de Planejamento e Controle. A Gerência que apresenta a melhor média real no tocante à tomada de decisão é a Industrial, confirmando o estilo descentralizador e delegador da liderança presente na Gerência.

4.2.3 Padrões de desempenho

Considerando a empresa em sua totalidade, pode-se dizer que as pessoas conhecem o tipo de desempenho esperado pelo superior imediato, prova disto é que a média real é (3,89) e a ideal é (4,75), ou seja, o índice de satisfação neste aspecto é de 0,86. Já com relação à valorização de um desempenho de alta qualidade estabelecendo metas individuais desafiadoras, a toda a empresa não tem uma percepção tão otimista, pois a média cai para (3,41) e o nível de aspiração (4,48).

Na fábrica, a percepção do tipo de desempenho esperado. média (4,00) é melhor do que o do escritório, média (3,52). Entretanto, na fábrica as pessoas almejam conhecer mais o desempenho esperado pelo superior imediato média (4,76) contra média (4,68) do escritório. No escritório o índice de satisfação com a

questão é (1,16), pois está próximo a (1,33). Já na fábrica, pode-se afirmar que a questão apresenta alta favorabilidade índice (0,76). É possível que os padrões de desempenho estejam mais clarificados para os colaboradores da fábrica, pois apresentaram uma média de percepção da questão alta (4,00).

A tabela 11 apresenta dados quantitativos referentes aos padrões de desempenho considerando unidade organizacional.

Tabela 11 – Padrões de Desempenho - Unidade

Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera para alcance das metas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Empresa como um todo
Média real	3,89		Média real	3,41		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	181	58	
Média Ideal	4,75		Média Ideal	4,48		
Índice de satisfação	0,86		Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,52		Média real	3,10		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,68		Média Ideal	4,39		
Índice de satisfação	1,16		Índice de satisfação	0,29		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Fábrica
Média real	4,00		Média real	3,51		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	140	37	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	4,50		
Índice de satisfação	0,76		Índice de satisfação	0,99		

Fonte: Dados primários, 2002.

A melhor percepção de que a empresa valoriza um desempenho de alta qualidade através de metas desafiadoras é a de categoria operacional, média (3,55), seguida da categoria administrativa, média (3,38). Nessa questão, o grupo de gestores e técnicos apresentou índice de satisfação 1,64 e 1,33, respectivamente, bem como na clareza do tipo de desempenho esperado pelo superior imediato, apresentando índices de satisfação de (1,52) e (1,57), respectivamente.

A categoria operacional tem claramente definido o tipo de desempenho que o superior imediato espera de você para alcance das suas metas através da média real (4,03), embora almeje média (4,59).

A categoria administrativa apresenta a maior média real (4,06) no tocante a ter claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera para o alcance de metas desafiadoras, mas almeja 4,79. Entretanto, a maior média ideal nessa questão (4,96) foi apontada pela categoria dos gestores. A tabela 12 apresenta dados quantitativos referentes aos padrões de desempenho considerando cargo ocupado.

Tabela 12 - Padrões de Desempenho – Cargo Ocupado

Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance das suas metas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,44	02	Média real	3,08	02	
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25		Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25		
Média Ideal	4,96		Média Ideal	4,72		
Índice de satisfação	1,52		Índice de satisfação	1,64		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Técnico
Média real	3,24	31	Média real	3,00	31	
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21		Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21		
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,33		
Índice de satisfação	1,57		Índice de satisfação	1,33		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	4,06	20	Média real	3,38	20	
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33		Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32		
Média Ideal	4,79		Média Ideal	4,34		
Índice de satisfação	0,73		Índice de satisfação	0,96		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Operacional
Média real	4,03	37	Média real	3,55	40	
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	70		Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67		
Média Ideal	4,59		Média Ideal	4,49		
Índice de satisfação	0,56		Índice de satisfação	0,94		

Fonte: Dados primários, 2002.

A gerência que apresenta a menor percepção de padrões de desempenho claros é a de Marketing média (3,52), seguida da de Planejamento e Controle (3,71); a DIRIND apresenta a média de (4,08) de percepção de padrões de desempenho, no tocante ao tipo de desempenho esperado pelo superior imediato.

Já na questão da valorização de um desempenho de alta qualidade com metas desafiadoras, a DIRIND apresenta a percepção (3,04), inclusive apresentando índice de satisfação de 1,36 com esta questão, perdendo apenas para a Gerência de Marketing que apresenta uma diferença do real para o ideal de (1,420). Apresenta

os melhores índices de favorabilidade a Gerência de Planejamento e Controle (0,81), Industrial (0,88) e Técnica (1,18).

Com relação ao desempenho esperado pelo superior imediato, a DIRIND apresenta o índice de satisfação (0,54), e a Gerência de Marketing, o índice de (1,24). As demais gerências apresentaram índices satisfatórios, pois $IS < 1$.

A tabela 13 apresenta dados quantitativos referentes aos padrões de desempenho considerando as gerências.

Tabela 13 – Padrões de Desempenho - Gerência

Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera para alcance das metas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,83		Média real	3,34		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,79		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	0,96		Índice de satisfação	1,18		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	4,03		Média real	3,60		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	4,75		Média Ideal	4,48		
Índice de satisfação	0,72		Índice de satisfação	0,88		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,52		Média real	3,10		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	1,24		Índice de satisfação	1,42		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	3,71		Média real	3,61		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,69		Média Ideal	4,42		
Índice de satisfação	0,98		Índice de satisfação	0,81		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	01	DIRIND
Média real	4,08		Média real	3,04		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	01	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	4,40		
Índice de satisfação	0,54		Índice de satisfação	1,36		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

A valorização de um desempenho de alta qualidade através de metas desafiadoras está ligada à questão do reconhecimento, recompensa, necessidade de realização. Provavelmente tanto a percepção quanto a aspiração neste sentido não sejam tão sentidas pelos colaboradores HERBARIUM, as pessoas não

percebam que a questão seja enfatizada pela empresa, o que se comprova no índice de satisfação de toda a empresa com o aspecto da valorização do desempenho e estabelecimento de metas desafiadoras próximo a 1,33, pois acima deste valor já é considerada baixa satisfação.

Esta questão liga-se inclusive com o senso de justiça percebido pelos colaboradores da empresa e a possibilidade de realização através do estabelecimento de metas desafiadoras.

A melhor percepção de que a empresa valoriza um desempenho de alta qualidade através de metas desafiadoras é a da categoria operacional seguida da categoria administrativa. Nessa questão, o grupo de gestores e o de técnicos apresentaram índice de satisfação baixo, respectivamente, bem como na clareza do tipo de desempenho esperado pelo superior imediato. Com estes resultados, pode-se afirmar que os padrões de desempenho não estão tão claros, especialmente para essas duas categorias.

Como as atividades desenvolvidas por essas duas categorias são mais complexas, menos estruturadas e rotineiras, é possível que necessitem de padrões de desempenho mais clarificados. Padrões de desempenho estão ligados ao motivo de realização, portanto, responsabilidade, metas desafiadoras, necessidade de *feedback* (retorno) são almejados constantemente pelas pessoas que se motivam por realização.

4.2.4 Recompensa

O sentimento geral dos colaboradores com relação ao reconhecimento e à recompensa por bom trabalho ser maior do que atitude crítica e punitiva por algum erro não é tão presente, pois a média de percepção é (3,39), mas almejam média (4,45), o índice de satisfação com a questão é de (1,06).

Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, os colaboradores HERBARIUM apresentam uma percepção traduzida numa média de (4,08) e um índice de satisfação de (0,72).

Os colaboradores da fábrica apresentam média percepção de (3,38) discretamente inferior do que os colaboradores do escritório média (3,40), no tocante ao reconhecimento e à recompensa por bom trabalho serem geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro.

Na fábrica, os funcionários apresentam média de percepção dos benefícios de (4,13) e no escritório, média de (3,93), embora ambos almejem a mesma média (4,80). Em toda a empresa a média real nessa questão é (4,08) e a média (4,80).

A tabela 14 apresenta dados quantitativos referentes às recompensas considerando unidade organizacional.

Tabela 14 – Recompensa - Unidade

Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	189	50	Empresa como um todo
Média real	3,39		Média real	4,08		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	
Média Ideal	4,45		Média Ideal	4,80		
Índice de satisfação	1,06		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	
Média real	3,40		Média real	3,93		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,63		Média Ideal	4,80		
Índice de satisfação	1,23		Índice de satisfação	0,87		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	147	30	Fábrica
Média real	3,38		Média real	4,13		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	
Média Ideal	4,40		Média Ideal	4,80		
Índice de satisfação	1,02		Índice de satisfação	0,67		

Fonte: Dados primários, 2002.

Em termos de cargo ocupado, a categoria operacional, média (4,26), seguida da categoria dos gestores, média (4,12), são as que apresentam as melhores percepções dos benefícios oferecidos pela empresa.

A categoria dos técnicos apresenta a percepção dos benefícios oferecidos pela empresa através da média (3,76) e almeja uma das maiores médias (4,81) no tocante a benefícios, apresentando índice de satisfação de (1,05) nesse aspecto.

A percepção de que a recompensa e reconhecimento são maiores do que atitude punitiva da categoria de gestores é representada pela média (3,52), mas é também a que aspira uma das maiores médias (4,72), perdendo apenas para a categoria administrativa cuja média é (4,73).

A percepção menos favorável de que esta afirmação é verdadeira é a da categoria dos técnicos, média (3,00), mas aspira média (4,38). Importante destacar

que o índice de satisfação com esta questão nas categorias de técnicos é de (1,38), na administrativa é de (1,38) , e na dos gestores, (1,20), apenas a categoria operacional apresenta um índice de (0,83).

A tabela 15 apresenta dados quantitativos referentes às recompensas considerando cargo ocupado.

Tabela 15 – Recompensa – Cargo Ocupado

Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica por algum trabalho que não é bem feito?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,52		Média real	4,12		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,72		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	1,20		Índice de satisfação	0,76		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	31	Técnico
Média real	3,00		Média real	3,76		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	31	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	31	
Média Ideal	4,38		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	1,38		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	3,35		Média real	3,97		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,73		Média Ideal	4,76		
Índice de satisfação	1,38		Índice de satisfação	0,79		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	3,43		Média real	4,26		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	
Média Ideal	4,26		Média Ideal	4,78		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	0,52		

Fonte: Dados primários, 2002.

A gerência que apresenta a melhor percepção de que o reconhecimento é mais realçado do que a atitude punitiva é a Gerência Técnica, média (3,48), embora seja a gerência que ao lado da de Marketing almeje maior reconhecimento, recompensa e menor ênfase no erro, média (4,62). Todas as gerências, com exceção da industrial, apresentam índice de satisfação com quesito > do que 1,0.

Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, a melhor percepção é da Gerência Industrial (4,36), seguida da DIRIND, média real (4,12). A categoria que mais almeja benefícios é a Gerência de Planejamento e Controle, média (4,88) e a Gerência de Marketing, média ideal (4,86).

A tabela 16 apresenta dados quantitativos referentes às recompensas considerando as gerências.

Tabela 16 – Recompensa – Gerência

Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica por algum trabalho que não é bem feito?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,48		Média real	3,76		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	4,83		
Índice de satisfação	1,14		Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	3,44		Média real	4,36		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	
Média Ideal	4,32		Média Ideal	4,79		
Índice de satisfação	0,88		Índice de satisfação	0,43		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,43		Média real	3,81		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	1,19		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	3,21		Média real	4,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,50		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	1,29		Índice de satisfação	0,88		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	01	DIRIND
Média real	3,16		Média real	4,12		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	01	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,31		Média Ideal	4,72		
Índice de satisfação	1,15		Índice de satisfação	0,60		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e Análise

O clima em geral é neutro em relação ao quesito reconhecimento e recompensa por bom trabalho ser maior do que atitude crítica e punitiva por algum erro cometido.

A percepção menos favorável de que a recompensa e reconhecimento são maiores do que atitude punitiva é da categoria dos técnicos. As categorias de técnicos, administrativa e dos gestores praticamente apresentam baixa favorabilidade com a questão; apenas a categoria operacional apresenta alta favorabilidade nesse quesito.

Como a recompensa está ligada ao motivo de afiliação, por estes números é possível afirmar-se que os colaboradores almejam ser mais valorizados e reconhecidos pela realização de um trabalho bem feito e menos punidos por erros ou enganos cometidos.

Pelos números, conclui-se que prevalece um sentimento com destaque para categorias já mencionadas, de que a punição é maior do que a recompensa e reconhecimento por um bom trabalho, fazendo que o motivo de afiliação, neste aspecto, não esteja tão satisfeito para os colaboradores HERBARIUM.

Em relação aos benefícios, percebe-se que no geral o quesito apresenta alta favorabilidade na opinião dos colaboradores HERBARIUM.

Uma explicação para que a categoria operacional apresente a percepção tão favorável dos benefícios, é o sentimento de que esses satisfazem plenamente as suas reais necessidades. Os gestores, naturalmente, por se sentirem mais apoiados, valorizados e recompensados, são os que se apresentam como uma das categorias mais satisfeitas na concessão dos benefícios oferecidos pela empresa.

O clima para a categoria dos técnicos é neutro neste quesito. Os demais cargos apresentam ótimo índice de satisfação na questão.

4.2.5 Clareza organizacional

De um modo geral os colaboradores HERBARIUM percebem que as coisas estão bem organizadas na empresa média (3,77), embora aspirem média (4,83), apresentando um índice de satisfação neutro (1,06).

Na fábrica, as pessoas apresentaram percepção mais favorável do que no escritório (3,83) e (3,57), embora no escritório almejem uma média maior de (4,85) contra a média de (4,83) da fábrica.

De um modo geral os colaboradores HERBARIUM têm uma percepção média (3,83) de que a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos por todos, embora acreditem que esse conhecimento pode aumentar, o

que é traduzido através da média ideal (4,81). Os funcionários apresentam um bom índice de satisfação com a questão (0,98). A tabela 17 apresenta dados quantitativos referentes à clareza organizacional considerando unidade organizacional.

Tabela 17 – Clareza Organizacional - Unidade

De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as coisas estão bem organizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	186	53	Empresa como um todo
Média real	3,77		Média real	3,83		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	187	52	
Média Ideal	4,83		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	1,06		Índice de satisfação	0,98		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	41	78	Escritório
Média real	3,57		Média real	3,78		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	42	77	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,90		
Índice de satisfação	1,28		Índice de satisfação	1,12		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Fábrica
Média real	3,83		Média real	3,84		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	145	32	
Média Ideal	4,83		Média Ideal	3,78		
Índice de satisfação	1,00		Índice de satisfação	0,06		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria que melhor avalia a questão de que as coisas na empresa estão bem organizadas, apresentando uma média de (4,00) é a operacional, mas também almeja uma das maiores médias (4,81); a maior média é aspirada pela categoria administrativa (4,91). A avaliação menos favorável neste aspecto foi realizada pela categoria dos técnicos, média de (3,27) e dos gestores, média de (3,36), em relação à situação real; a única categoria que apresenta alta satisfação com a questão é a operacional (0,81).

A categoria operacional é a que apresenta a melhor percepção de que a missão, visão, valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores, média (4,01), seguido da categoria administrativa, média (3,94); quem apresenta as percepções menos favoráveis são os gestores, média (3,36) e técnicos, média (3,55).

A categoria de gestores e técnicos apresenta os menores índices de satisfação com a questão (1,6) e (1,31), respectivamente. A categoria dos gestores apresenta a maior média ideal (4,96) nesta questão. A tabela 18 apresenta dados quantitativos referentes à clareza organizacional considerando cargo ocupado.

Tabela 18 – Clareza Organizacional – Cargo Ocupado

De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as coisas estão bem organizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,36		Média real	3,36		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,68		Média Ideal	4,96		
Índice de satisfação	1,32		Índice de satisfação	1,60		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,27		Média real	3,55		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,77		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	1,50		Índice de satisfação	1,31		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	19	Administrativo
Média real	3,59		Média real	3,94		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	34	19	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	1,32		Índice de satisfação	0,94		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Operacional
Média real	4,00		Média real	4,01		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	69	38	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,72		
Índice de satisfação	0,81		Índice de satisfação	0,71		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência Industrial é a que apresenta o maior índice de satisfação com a questão (0,74) de que de um modo geral nesta empresa as coisas estão bem organizadas, seguida da DIRIND que também possui bom índice de satisfação com a questão (0,91).

As demais gerências, especialmente a Técnica e Marketing apresentaram baixos índices de satisfação com esse aspecto do clima (1,52) e (1,33), respectivamente.

Das gerências que apresentam os melhores índices de satisfação com relação a essa questão estão: Gerência Industrial (0,74) e Gerência de Planejamento e Controle (1,17).

Como a categoria operacional é a que apresenta a melhor percepção de que a missão, a visão e os valores são conhecidos por todos, é explicável que a Gerência Industrial, composta basicamente da categoria operacional, apresente a melhor percepção do clima neste aspecto, média (4,11), seguida da Gerência Técnica, média real (3,69), que é também a Gerência que mais almeja que a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa sejam conhecidos pelos colaboradores, média real (4,93).

A percepção menos favorável é apresentada pela DIRIND, média (3,32), seguida da Gerência de Marketing, média (3,57), e Técnica (3,69) que casualmente apresentam baixos índices de satisfação com este aspecto do clima (1,35), (1,24) e (1,24) respectivamente.

A tabela 19 apresenta dados quantitativos referentes à clareza organizacional considerando as gerências (marketing, industrial, planejamento e controle, DIRIND, técnica) baseada no número de respondentes para o clima real e o número de respondentes para o clima ideal. As médias real e ideal constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A clareza organizacional é avaliada sob duas óticas: organização das coisas dentro da empresa e conhecimento da missão, visão, valores e objetivos da empresa pelos colaboradores.

Tabela 19 – Clareza Organizacional - Gerência

De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as coisas estão bem organizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,38		Média real	3,69		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,90		Média Ideal	4,93		
Índice de satisfação	1,52		Índice de satisfação	1,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	4,06		Média real	4,11		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	
Média Ideal	4,80		Média Ideal	4,84		
Índice de satisfação	0,74		Índice de satisfação	0,73		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,48		Média real	3,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	1,33		Índice de satisfação	1,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Planej. e Controle
Média real	3,75		Média real	3,78		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	
Média Ideal	4,92		Média Ideal	4,85		
Índice de satisfação	1,17		Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,76		Média real	3,32		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,67		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	0,91		Índice de satisfação	1,35		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Uma média de aspiração tão elevada com relação “a organização das coisas dentro da empresa” indica que as pessoas na empresa buscam, dentre outros motivos, realização.

Pode-se afirmar que o índice de satisfação com a questão para os colaboradores do escritório é de moderado para baixo, o que se explica pelo fato de que na fábrica as “coisas” já estão mais bem organizadas em função da legislação

que exige a GMP (boas práticas de fabricação), garantia da qualidade, procedimentos, regras e diretrizes já adotadas. Com a implantação e, conseqüentemente, exigências da norma ISO 9001/2000, é possível que as pessoas no escritório percebam as “coisas” como mais organizadas.

A única categoria que apresenta alta satisfação com a questão é a operacional; as demais apresentam baixa favorabilidade com índices de satisfação > 1,3.

É possível que os gestores, por se sentirem mais integrados com a organização participando da formulação dos objetivos, estratégias e metas organizacionais, percebam que as “coisas” podem ser mais bem organizadas.

A categoria operacional tende a ser mais otimista por exercer atividades menos complexas; a categoria de gestores e técnicos, por apresentarem atividades mais complexas, e os gestores especialmente pela visão do todo e por gerenciarem recursos dentre outros, humanos, percebem que há necessidade de uma maior clareza operacional, aspecto também observado nas entrevistas semi-estruturadas.

Juntando esse aspecto à questão dos padrões de desempenho que também apresenta a mesma média ideal é possível inferir que uma das situações que, com certeza motiva os gestores na empresa, é a possibilidade de realização, metas desafiadoras, responsabilidade, necessidade de feedback (retorno).

A percepção pouco satisfatória dos colaboradores ligados à DIRIND deve-se ao fato de que pela visão que alguns deles têm de toda a empresa, tempo de serviço, participação na formulação de estratégias para empresa, proximidade com os acionistas da empresa, possuem embasamento para verificar que existe uma carência no aspecto da clareza organizacional.

4.2.6 Calor humano e apoio

De um modo geral os colaboradores HERBARIUM consideram as relações na empresa harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho, apresentando média (3,65), e demonstram confiar nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento de amizade é norma valorizada na empresa através da mesma média anterior e em ambos os casos almejam médias (4,75) e (4,71), respectivamente, demonstrando, portanto, um índice de

satisfação moderado no quesito relações harmoniosas, predominando cooperação e solidariedade (1,1) e confiança nos colegas de trabalho (1,06).

O sentimento de que as relações na empresa são harmoniosas, predominando cooperação e solidariedade entre os colegas de trabalho, é mais presente no escritório, média (3,95) do que na fábrica, média (3,57), mas almejam (4,72) e (4,85), respectivamente.

O índice de satisfação na fábrica é moderado (neutro) (1,15) e no escritório é bom (0,90).

Com relação à confiança nos colegas de trabalho, no escritório a percepção também é melhor do que na fábrica (3,76) e (3,62), respectivamente, o índice de satisfação em ambos os casos é moderado (neutro), fábrica, (1,05) e escritório (1,07).

A tabela 20 apresenta dados quantitativos referentes ao calor humano e apoio considerando unidade organizacional.

Tabela 20 - Calor Humano e Apoio - Unidade

As relações na empresa são harmoniosas, predominando a cooperação entre os colegas de trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você confia nos colegas de trabalho, percebendo que a amizade é norma valorizada na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	186	53	Empresa como um todo
Média real	3,65		Média real	3,65		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	
Média Ideal	4,75		Média Ideal	4,71		
Índice de satisfação	1,10		Índice de satisfação	1,06		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,95		Média real	3,76		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,83		
Índice de satisfação	0,90		Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	144	33	Fábrica
Média real	3,57		Média real	3,62		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	
Média Ideal	4,72		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	1,15		Índice de satisfação	1,05		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria administrativa apresenta a melhor percepção média (3,91) de que na empresa as relações são harmoniosas, predominando cooperação e solidariedade interpessoal, seguida da categoria de gestores (3,84).

A percepção menos favorável é a da categoria operacional (3,51). Já com relação ao quesito confiança nos colegas de trabalho, a percepção menos favorável foi a da categoria dos técnicos (3,27) e a melhor percepção foi a categoria dos gestores (3,88).

Com relação ao predomínio de relações harmoniosas, a única categoria que apresenta índice de satisfação muito positivo é a de gestores (0,96); as demais apresentam índice de satisfação de moderado para baixo neste aspecto do clima; categoria administrativa, (1,03), categoria operacional, (1,17) e categoria de técnicos, (1,27).

A categoria administrativa e de técnicos, média (4,94) e (4,91), almejam as maiores médias ideais, o que nos possibilita afirmar que necessitam de afiliação no ambiente de trabalho.

Essas duas categorias são também as que mais buscam confiança nas relações interpessoais, médias ideais (4,86), categoria de técnicos e (4,79) categoria administrativa, e apresentam as menores percepções da presença de confiança nas relações entre colegas de trabalho, média real (3,27) técnicos, operacional, (3,71) e administrativo, (3,74).

Em contrapartida, o índice de satisfação da categoria operacional com relação à confiança é o mais alto (0,89) e o índice de satisfação com a questão mais baixo é o de técnicos (1,59).

A tabela 21 apresenta dados quantitativos referentes ao calor humano e apoio, considerando cargo ocupado, baseada no número de respondentes para o clima real e o número de respondentes para o clima ideal nas duas perguntas. A médias real e ideal constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas.

Tabela 21 – Calor Humano e Apoio – Cargo Ocupado

As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação entre os colegas de trabalho?	Dados Quantitativos	Nº de não respondentes	Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que a amizade é norma valorizada na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,84		Média real	3,88		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,80		Média Ideal	4,72		
Índice de satisfação	0,96		Índice de satisfação	0,84		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,64		Média real	3,27		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	1,27		Índice de satisfação	1,59		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	3,91		Média real	3,74		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,94		Média Ideal	4,79		
Índice de satisfação	1,03		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Operacional
Média real	3,51		Média real	3,71		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	
Média Ideal	4,68		Média Ideal	4,60		
Índice de satisfação	1,17		Índice de satisfação	0,89		

Fonte: Dados primários, 2002.

A percepção menos favorável do predomínio de relações harmoniosas na empresa é da Gerência Industrial média (3,41) e a melhor percepção é da Gerência de Planejamento e Controle (4,07), entretanto a gerência que mais almeja relações harmoniosas é a técnica (4,93), seguida da de Planejamento e Controle (4,85) e DIRIND (4,79). A Gerência Industrial apresenta o índice mais baixo de satisfação com a questão (1,21). Apresenta o melhor índice de satisfação a Gerência de Planejamento e Controle (0,78).

Com relação à confiança entre colegas de trabalho apresenta a melhor percepção a DIRIND (4,04) e é também a área que apresenta alta favorabilidade na questão (0,59). Apresentam as percepções menos favoráveis de confiança, a Gerência Técnica (3,59), a Industrial (3,54) e também os índices menos favoráveis de satisfação com este aspecto do clima (1,24) e (1,10), respectivamente.

A tabela 22 apresenta dados quantitativos referentes ao calor humano e apoio considerando as gerências.

Tabela 22 - Calor Humano e Apoio - Gerência

As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,76		Média real	3,59		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,93		Média Ideal	4,83		
Índice de satisfação	1,17		Índice de satisfação	1,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	3,41		Média real	3,54		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	4,64		
Índice de satisfação	1,21		Índice de satisfação	1,10		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,71		Média real	3,67		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,62		
Índice de satisfação	1,00		Índice de satisfação	0,95		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	04	Planej. e Controle
Média real	4,07		Média real	3,81		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	04	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,85		
Índice de satisfação	0,78		Índice de satisfação	1,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,88		Média real	4,04		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,79		Média Ideal	4,63		
Índice de satisfação	0,91		Índice de satisfação	0,59		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

O sentimento de afiliação presente em respostas desse tipo evidencia que o calor humano e apoio poderá ser mais estimulado na empresa.

Pelas altas médias obtidas na situação ideal, pode-se afirmar que as pessoas no HERBARIUM buscam uma recompensa positiva pelo trabalho executado, bem como um ambiente organizacional no qual predominam o apoio mútuo e as boas relações de trabalho.

Parece natural que os gestores por se sentirem mais responsáveis ou comprometidos com a realização dos objetivos empresariais, e, portanto, mais engajados com a empresa, sintam maior confiança nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada.

Com relação ao predomínio de relações harmoniosas, a única categoria que apresenta índice de satisfação muito positivo é a de gestores, sendo que as demais apresentam índice de satisfação de moderado para baixo neste aspecto do clima.

4.2.7 Liderança

Considerando a empresa em sua totalidade, percebe-se que há um equilíbrio nas médias real e ideal, no tocante à liderança centralizada em um ou poucos membros, ou seja, média real (3,63) e média ideal (3,31). Já com relação ao estímulo da liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica, as pessoas não só percebem média (3,59), mas almejam uma situação mais direcionada para essa questão média (4,49). Na realidade, nas duas questões apresentam índices de satisfação elevados (0,32) e (0,89), respectivamente.

No escritório as pessoas percebem um pouco mais que a liderança é baseada em um ou poucos membros média (3,73) do que na fábrica média (3,59). As médias ideais ficaram bem próximas: (3,29) fábrica e (3,38) escritório.

Com relação à liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica, os colaboradores do escritório apresentam média ideal (4,62), maior do que os da fábrica (4,45). Entretanto, os da fábrica percebem mais liderança baseada no mérito do que os do escritório, médias real (3,64) e (3,43), respectivamente.

A tabela 23 apresenta dados quantitativos referentes à liderança considerando unidade organizacional.

Tabela 23 – Liderança - Unidade

A liderança é centralizada em um ou poucos membros?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	184	55	Número de respondentes na pergunta (clima real)	174	65	Empresa como um todo
Média real	3,63		Média real	3,59		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	179	60	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	174	65	
Média Ideal	3,31		Média Ideal	4,49		
Índice de satisfação	0,32		Índice de satisfação	0,90		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima real)	37	82	Escritório
Média real	3,73		Média real	3,43		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	40	79	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	37	82	
Média Ideal	3,38		Média Ideal	4,62		
Índice de satisfação	0,35		Índice de satisfação	1,19		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	143	34	Número de respondentes na pergunta (clima real)	137	40	Fábrica
Média real	3,59		Média real	3,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	139	38	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	137	40	
Média Ideal	3,29		Média Ideal	4,45		
Índice de satisfação	0,30		Índice de satisfação	0,81		

Fonte: Dados primários, 2002.

Todas as gerências percebem que a liderança é baseada em um ou poucos membros, ou seja, todos percebem poder, centralização de informações, entretanto destacam-se a Gerência de Marketing, média (3,67) e a DIRIND, média (4,67).

As gerências que mais desejam que a liderança seja difusa são: Marketing, média ideal (3,00), Planejamento e Controle, média ideal (3,60) e Técnica média ideal (3,41). Entretanto, apresentam índices de satisfação mais favoráveis com esta questão as Gerências Técnica (0,35) e Industrial (0,32). A Gerência de Marketing e a DIRIND (0,67) e (0,18), respectivamente, apresentam os índices mais baixos de satisfação com essa questão.

Quem mais almeja que a empresa estimule liderança baseada no mérito é a Gerência Técnica, média ideal (4,29), seguida da Gerência de Planejamento e Controle (4,69) e Marketing (4,63).

Todas as gerências apresentam índice de satisfação favorável com esta questão, com destaque para DIRIND (0,99) e Industrial (0,55). Apresenta índice de satisfação de moderado (neutro) nesta questão a Gerência Técnica (1,04).

A tabela 24 apresenta dados quantitativos referentes à liderança considerando as gerências.

Tabela 24 – Liderança – Gerência

A liderança é centralizada em um ou poucos membros?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	3,76		Média real	3,25		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	3,41		Média Ideal	4,29		
Índice de satisfação	0,35		Índice de satisfação	1,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	62	40	Industrial
Média real	3,64		Média real	3,85		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	3,32		Média Ideal	4,40		
Índice de satisfação	0,32		Índice de satisfação	0,55		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	19	25	Marketing
Média real	3,67		Média real	3,58		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	19	25	
Média Ideal	3,00		Média Ideal	4,63		
Índice de satisfação	0,67		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	08	Planej. e Controle
Média real	3,67		Média real	3,52		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	08	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	3,60		Média Ideal	4,69		
Índice de satisfação	0,07		Índice de satisfação	1,17		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	DIRIND
Média real	3,25		Média real	3,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	23	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	06	
Média Ideal	3,43		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	0,18		Índice de satisfação	0,99		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional é quem mais percebe, média (3,83), a liderança baseada no mérito; a categoria que menos percebe esse tipo de liderança é a técnica (3,27) .

Das quatro categorias apenas a técnica apresenta índice de satisfação com baixa favorabilidade (1,32) para essa questão; a categoria que mais almeja liderança baseada no conhecimento é a de gestores (4,61).

A categoria operacional apresenta o melhor índice de satisfação nessa questão (0,73), o que permite afirmar que a categoria percebe e almeja liderança baseada no mérito com um certo equilíbrio, pois as médias real e ideal estão muito próximas. A categoria administrativa também apresenta um bom índice de satisfação com a questão (0,97). A tabela 25 apresenta dados quantitativos referentes à liderança considerando cargo ocupado.

Tabela 25 – Liderança – Cargo Ocupado

A liderança é centraliza em um ou poucos membros?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,68		Média real	3,52		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	23	04	
Média Ideal	2,92		Média Ideal	4,61		
Índice de satisfação	0,76		Índice de satisfação	1,09		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	4,65		Média real	3,27		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	3,64		Média Ideal	4,59		
Índice de satisfação	1,01		Índice de satisfação	1,32		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	31	22	Administrativo
Média real	3,32		Média real	3,29		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	31	22	
Média Ideal	3,33		Média Ideal	4,26		
Índice de satisfação	0,01		Índice de satisfação	0,97		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	43	Operacional
Média real	3,70		Média real	3,83		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	43	
Média Ideal	3,54		Média Ideal	4,56		
Índice de satisfação	0,16		Índice de satisfação	0,73		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

As médias de percepção e aspiração no tocante à liderança são próximas e não tão altas, o que significa que as pessoas não têm grandes aspirações neste sentido e consideram relativamente satisfatório o quadro que se apresenta.

Isto traz inerente uma outra questão de que os colaboradores HERBARIUM não almejam como motivo prioritário o poder, busca de status quo, controlar, dominar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas, o que também se confirma com as médias ideais alcançadas na conformidade com a estrutura. Entretanto, com relação à percepção de que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes que orientam e/ou impactam o seu trabalho (conformidade com a estrutura) a média é alta, o que se explica por vários motivos, dentre eles: implantação ISO 9001/2000, BPF, legislação. Entretanto, as pessoas entendem estes como necessários, indispensáveis, pois a média está próxima da situação ideal.

No escritório as pessoas percebem um pouco mais que a liderança é baseada em um ou poucos membros do que na fábrica média, talvez porque no escritório os colaboradores percebam mais centralização do poder e das informações do que na fábrica.

Como a média ideal da liderança baseada no mérito de todas as gerências é > (4,00), pode-se afirmar que os colaboradores aspiram liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica. Entretanto, quem mais percebe que a liderança no HERBARIUM é baseada no mérito é a DIRIND e a Gerência de Planejamento e Controle.

A categoria que mais almeja liderança baseada no conhecimento é a de gestores, o que se explica pelo fato de a empresa privilegiar a meritocracia.

A categoria que menos percebe esse tipo de liderança é a técnica. Provavelmente essa categoria não se sinta tão valorizada e recompensada pela instituição, por perceber que o poder, o reconhecimento e a informação ainda se apresentam um pouco mais concentrados no topo, o que possivelmente não permita uma isenção dos técnicos para responder tal questão.

A categoria operacional apresenta o melhor índice de satisfação nessa questão, o que nos permite afirmar que a categoria percebe e almeja liderança baseada no mérito com um certo equilíbrio, pois as médias real e ideal estão muito

próximas. A categoria administrativa também apresenta um bom índice de satisfação com a questão.

4.2.8 Oportunidade de progresso

Os colaboradores HERBARIUM percebem que a empresa oferece a seus colaboradores oportunidades de crescimento e avanço profissional e como as promoções são realizadas através da média real (3,47), mas almejam maiores oportunidades de crescimento e avanço profissional e também saber mais sobre como as promoções são realizadas através da média ideal (4,71). A diferença entre o real e o ideal mostra que o índice de satisfação dos colaboradores com esta questão é de moderado para baixo, pois a diferença é de (1,24).

Os colaboradores da fábrica percebem melhor as oportunidades de crescimento e avanço profissional e como as promoções são realizadas, média real (3,56), do que os do escritório (3,10); os colaboradores da fábrica apresentam índice de satisfação de (1,15) com a questão.

Tanto os colaboradores da fábrica e como do escritório almejam maior oportunidade de avanço profissional e saber como as promoções são realizadas médias ideais (4,71) e (4,73) respectivamente.

Todos os colaboradores da empresa também percebem que quem recebe prêmios e promoções são os que realmente merecem através da média (3,48), mas almejam que freqüentemente essa seja a realidade, média ideal (4,52).

Os colaboradores do escritório e da fábrica percebem, de maneira igualitária, a concessão dos prêmios e promoções, média real (3,46) e (3,48), mas ambos buscam mais justiça na concessão desses, pois a média ideal para os colaboradores do escritório é (4,64) e para os da fábrica (4,48). Apresentam índice de satisfação com a questão, fábrica (1,00) e escritório (1,18).

A tabela 26 apresenta dados quantitativos referentes às oportunidades de progresso considerando unidade organizacional.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude

Tabela 26 – Oportunidade de Progresso - Unidade

A empresa oferece a seus colaboradores, oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções, são os que realmente merecem?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	185	54	Empresa como um todo
Média real	3,47		Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	1,24		Índice de satisfação	1,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	41	78	Escritório
Média real	3,10		Média real	3,46		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	42	77	
Média Ideal	4,73		Média Ideal	4,64		
Índice de satisfação	1,63		Índice de satisfação	1,18		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	144	33	Fábrica
Média real	3,56		Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,48		
Índice de satisfação	1,15		Índice de satisfação	1,00		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência que melhor percebe a oportunidade de progresso é a Industrial, média real (3,73), e a que apresenta a percepção da oportunidade de progresso menos favorável é a de Marketing (3,05), seguida de Planejamento e Controle (3,07); a Gerência de Marketing e a de Planejamento e Controle apresentam índices de satisfação (1,66) e (1,63), respectivamente.

A área técnica também apresenta uma percepção com média de (3,34), mas almeja uma média de (4,69), o que se traduz numa diferença de (1,35).

A melhor percepção de que a concessão de prêmios e promoções é baseada no mérito é da Gerência Industrial (3,61) e as percepções menos favoráveis são das Gerências Técnica e Marketing, média real (3,38).

A Gerência de Marketing e a DIRIND apresentam índice de satisfação de (1,29) e (1,23), respectivamente, o que significa dizer que almejam mais justiça na concessão de prêmios e promoções, média ideal (4,67).

A tabela 27 apresenta dados quantitativos referentes às oportunidades de progresso considerando unidade organizacional.

Tabela 27 – Oportunidade de Progresso - Gerência

A empresa oferece oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções, são os que realmente merecem?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,34		Média real	3,38		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,69		Média Ideal	4,31		
Índice de satisfação	1,35		Índice de satisfação	0,93		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	3,73		Média real	3,61		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	
Média Ideal	4,70		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	0,97		Índice de satisfação	0,91		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,05		Média real	3,38		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	1,66		Índice de satisfação	1,29		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	08	Planej. e Controle
Média real	3,07		Média real	3,52		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,70		Média Ideal	4,46		
Índice de satisfação	1,63		Índice de satisfação	0,94		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	01	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,56		Média real	3,44		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	1,15		Índice de satisfação	1,23		

Fonte: Dados primários, 2002.

Com relação ao sentimento de justiça na distribuição de promoção e prêmios, a categoria dos técnicos apresenta o menor índice de satisfação (1,41), seguida da categoria dos gestores (1,08), embora os gestores tenham a melhor percepção de justiça neste aspecto, pois apresentam média real de (3,72), também almejam a mais alta média ideal (4,80).

Os técnicos apresentam a menor percepção de justiça neste aspecto, haja vista que apresentam uma média real de (3,27).

A tabela 28 apresenta dados quantitativos referentes às oportunidades de progresso considerando cargo ocupado.

Tabela 28 – Oportunidade de Progresso – Cargo Ocupado

A empresa oferece a seus colaboradores, oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções, são os que realmente merecem?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,36		Média real	3,72		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,80		Média Ideal	4,80		
Índice de satisfação	1,44		Índice de satisfação	1,08		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	2,77		Média real	3,27		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,45		Média Ideal	4,68		
Índice de satisfação	1,68		Índice de satisfação	1,41		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	3,35		Média real	3,33		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	34	19	
Média Ideal	4,61		Média Ideal	4,32		
Índice de satisfação	1,26		Índice de satisfação	0,99		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	3,66		Média real	3,47		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	
Média Ideal	4,78		Média Ideal	4,44		
Índice de satisfação	1,12		Índice de satisfação	0,97		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

A tabela 28 ao destacar a oportunidade de progresso representa as opiniões dos colaboradores sob duas óticas: a primeira verificando até que ponto esses conhecem as oportunidades de progresso e avanço profissional e a segunda ótica

verificando se na opinião dos colaboradores os que recebem prêmios e promoções são os que realmente merecem.

Com essa situação, pode-se inferir que não existe clareza organizacional suficiente no tocante à questão da oportunidade de progresso, e talvez exista um sentimento geral de que os colaboradores não são tão valorizados pela empresa com relação a oportunidades de crescimento e avanço profissional.

Os números mostram que a percepção de justiça não é tão presente entre os colaboradores Herbarium, e que somente às vezes os eles sentem que as promoções e prêmios são baseadas no mérito.

Os colaboradores da fábrica percebem melhor as oportunidades de crescimento e avanço profissional e como as promoções são realizadas do que os do escritório. Os colaboradores da fábrica apresentam moderada (neutra) favorabilidade com o quesito.

Este fato poderá ser explicado, haja vista que na fábrica as oportunidades de recrutamento interno são maiores, o que conseqüentemente acaba oportunizando a mais pessoas chances de progresso e avanço profissional.

A localização da equipe de RH da empresa é na fábrica. Dessa maneira, a proximidade com os colaboradores da fábrica pode permitir que a forma como as promoções são realizadas sejam mais conhecidas por eles, embora ambos (fábrica e escritório) almejem maior oportunidade de avanço profissional e saber como as promoções são realizadas.

A Gerência de Marketing e a de Planejamento e Controle apresentam baixos índices de satisfação, talvez porque não tenham clareza suficiente nesta questão ou talvez porque de fato não haja oportunidade de progresso ou avanço profissional para essas áreas.

É possível ainda que os colaboradores Herbarium enfatizem a oportunidade de progresso apenas vertical, esquecendo-se da horizontalização da carreira, enriquecimento do cargo, coordenação de projetos e outros aspectos que oportunizem avanço profissional ao colaborador Herbarium, não apenas ligados à verticalização da carreira profissional.

Os gestores, por estarem mais integrados e envolvidos com os objetivos organizacionais, tendem a buscar mais justiça, até porque a boa imagem da empresa depende, e muito, da conduta do corpo diretivo que deverá buscar equilíbrio em todas as situações.

Os técnicos apresentam a menor percepção de justiça neste aspecto, talvez por motivos já elencados anteriormente.

4.2.9 Conflitos

De maneira geral os conflitos são freqüentemente administrados através do diálogo e da negociação na opinião dos colaboradores HERBARIUM, cuja média real para questão é (3,85), mas almejam ainda mais diálogo e negociação para tratá-los, pois a média ideal é (4,68). O índice de satisfação com a questão é (0,83).

Já com relação à abertura para ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa, o índice de satisfação dos colaboradores já é (1,28), percebem uma média real de (3,41) e almejam uma média de (4,69).

Na fábrica como no escritório, as percepções de que os conflitos são solucionados com diálogo e negociações são boas, pois apresentam média real de (3,83) e (3,93), respectivamente, embora almejem (4,63) fábrica e (4,85) escritório.

O índice de satisfação é positivo para os colaboradores/fábrica (0,8) e colaboradores/escritório (0,92).

Com relação à disposição para ouvirem e considerarem diferentes opiniões os colaboradores da fábrica têm uma percepção um pouco melhor do que os do escritório, (3,42) e (3,38), respectivamente, embora ambos almejem médias bem mais altas (4,80) escritório e (4,66) fábrica, o que apresenta como consequência baixo índice de satisfação com a questão na fábrica (1,24), e principalmente no escritório (1,42).

A tabela 29 apresenta dados quantitativos referentes aos conflitos considerando unidade organizacional, baseada no número de respondentes para o clima real e o número de respondentes para o clima ideal nas duas perguntas. As médias real e ideal constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 29 – Conflitos - Unidade

Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	186	53	Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Empresa como um todo
Média real	3,85		Média real	3,41		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	
Média Ideal	4,68		Média Ideal	4,69		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	1,28		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,93		Média real	3,38		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,80		
Índice de satisfação	0,92		Índice de satisfação	1,42		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Fábrica
Média real	3,83		Média real	3,42		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	
Média Ideal	4,63		Média Ideal	4,66		
Índice de satisfação	0,80		Índice de satisfação	1,24		

Fonte: Dados primários, 2002.

Os conflitos são administrados através do diálogo e negociação, principalmente na percepção da categoria operacional, média (3,90); quem mais almeja diálogo na administração dos conflitos é a categoria dos técnicos, média ideal (4,73); são também os técnicos que apresentam um índice de satisfação de (1,18) com essa questão.

A categoria dos técnicos é a que apresenta a percepção mais baixa (3,18), seguida das categorias administrativa (3,21), operacional (3,41) e de gestores (3,44). Todas as categorias, exceto a operacional, apresentam índice de satisfação baixo com a questão, alcançando os seguintes valores numéricos: gestores (1,40), técnicos (1,55), administrativo (1,58). A categoria operacional apresenta um índice de satisfação de (1,16).

A tabela 30 apresenta dados quantitativos referentes aos conflitos considerando unidade organizacional.

Tabela 30 – Conflitos – Cargo Ocupado

Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,52		Média real	3,44		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,64		Média Ideal	4,84		
Índice de satisfação	1,12		Índice de satisfação	1,40		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,55		Média real	3,18		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,73		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	1,18		Índice de satisfação	1,55		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	3,71		Média real	3,21		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	4,79		
Índice de satisfação	1,20		Índice de satisfação	1,58		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Operacional
Média real	3,90		Média real	3,41		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	69	38	
Média Ideal	4,50		Média Ideal	4,57		
Índice de satisfação	0,60		Índice de satisfação	1,16		

Fonte: Dados primários, 2002.

A área que apresenta a melhor percepção da prática do diálogo, no caso de conflitos, é a DIRIND, média real de (4,13), seguida da Gerência de Planejamento e Controle, média real de (4,00). A gerência que menos percebe essa prática é a Marketing, média real de (3,29). A Gerência que mais almeja essa prática é a Técnica com média ideal de (4,86), seguida da Gerência de Planejamento e Controle, média ideal (4,85).

As gerências de Planejamento e Controle, DIRIND e Industrial apresentam índices de satisfação com a questão de (0,85), (0,51) e (0,69), respectivamente.

Especialmente a Gerência de Marketing, seguida da Gerência Técnica, acredita que a prática do diálogo na resolução dos conflitos não se faz tão presente, pois o índice de satisfação com a questão é baixo (1,24) .

A Gerência Técnica é a que menos percebe que as pessoas estão dispostas a ouvir e a considerar diferentes opiniões, mas é também a que mais aspira por isso, média ideal (4,86). A Gerência apresenta índice de satisfação de (1,65) com a questão.

As Gerências de Marketing e DIRIND, médias reais de (3,29) e (3,32), também apresentam percepção baixa de que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões e médias ideais (4,62) e (4,46), respectivamente.

A Gerência Técnica apresenta média real com a questão de (3,21) e média ideal (4,86), a Gerência Industrial média real (3,60) e ideal (4,64), a Gerência de Planejamento e Controle média real (3,64) e média ideal (4,85).

A Gerência de Marketing apresenta índice de (1,33) com a questão, e as demais gerências – Industrial, DIRIND e Planejamento e Controle – apresentam índice de satisfação de (1,04), (1,14), (1,21), respectivamente.

A tabela 31 apresenta dados quantitativos referentes aos conflitos considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 31 – Conflitos - Gerência

Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,62		Média real	3,21		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,86		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	1,24		Índice de satisfação	1,65		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	3,89		Média real	3,60		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	4,64		
Índice de satisfação	0,69		Índice de satisfação	1,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,90		Média real	3,29		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,62		
Índice de satisfação	0,81		Índice de satisfação	1,33		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	4,00		Média real	3,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,85		
Índice de satisfação	0,85		Índice de satisfação	1,21		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	4,13		Média real	3,32		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,64		Média Ideal	4,46		
Índice de satisfação	0,51		Índice de satisfação	1,14		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Estes números revelam uma boa abertura para o diálogo, praticando-o na solução de conflitos, o que constitui um bom indicador de maturidade organizacional.

Com relação à disposição para ouvir e considerar diferentes opiniões, os colaboradores da fábrica têm uma percepção um pouco melhor do que os do escritório, embora ambos almejem médias bem mais altas, o que apresenta como consequência baixo índice de satisfação com a questão tanto na fábrica como, e principalmente, no escritório.

Estes números podem refletir o fato de que na empresa, como as decisões e o poder ainda são na sua maioria centralizados, a liderança autocrática pode estar presente em algumas circunstâncias ou ainda refletir a ausência de maturidade pessoal para ouvir as diferentes opiniões e aceitação das diferenças interpessoais.

A prática do diálogo nestas circunstâncias é mais sentida pelas categorias administrativa e operacional e menos sentida pelos técnicos e gestores.

É praticamente unânime o sentimento entre as quatro categorias de que as pessoas não estão tão dispostas a ouvir e considerar as diferentes opiniões.

Todas as categorias, exceto a operacional, apresentam índice de satisfação baixo com a questão.

A questão do “melindre”, palavra já inerente à cultura da empresa, traduz bem os resultados numéricos alcançados nesta questão.

De acordo com os entrevistados, existe um certo “melindre” entre as pessoas no tocante à discussão de algumas questões, optando-se por não trazê-las à tona; isto é, também, um indicador de ausência de maturidade pessoal que acaba por permear o âmbito profissional.

A categoria operacional apresenta um índice de satisfação com a questão considerado moderado (neutro). Por esses números, pode-se afirmar que os colaboradores gostariam que existisse maior flexibilidade das pessoas para ouvir e aceitar diferentes opiniões.

Especialmente a Gerência de Marketing, seguida da Gerência Técnica, acredita que a prática do diálogo na resolução dos conflitos não se faz tão presente, pois o índice de satisfação com a questão é baixo.

A Gerência Técnica é a que menos percebe que as pessoas estão dispostas a ouvir e a considerar diferentes opiniões, mas é também a que mais aspira por isso.

A questão, como já mencionado anteriormente, está ligada à maturidade pessoal no tocante à aceitação das diferenças interpessoais, pode ainda apresentar uma outra questão subjacente, o autoritarismo, isto é, os colaboradores das diversas

gerências podem sentir que algumas pessoas são autoritárias, pois gostam de impor a sua opinião aos outros, não permitindo outras visões que não sejam as próprias.

4.2.10 Flexibilidade

Os colaboradores, de maneira geral, percebem que a empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva, pois apresenta uma média de (3,72), mas os colaboradores HERBARIUM aspiram uma média ideal de (4,38).

Os colaboradores percebem que os superiores são abertos às idéias e sugestões e tomam decisões baseadas nelas, média real de (3,53), mas aspiram (4,51). A diferença de (0,98) revela que os colaboradores apresentam um bom índice de satisfação com esse aspecto do clima.

No escritório, a percepção de tolerância aos erros tratando-os de forma construtiva é maior do que na fábrica, médias reais de (3,57) e (3,52), respectivamente. Apresentam índices de satisfação positivos com essa questão, (0,69) fábrica e (0,56) escritório.

Já com relação à aceitação das sugestões pelos superiores imediatos, a percepção, especialmente dos colaboradores do escritório, é traduzida pela média real de (3,57), mas aspiram (4,46).

Os colaboradores da fábrica apresentam uma percepção traduzida na média de (3,52), mas almejam (4,52).

A tabela 32 apresenta dados quantitativos referentes à flexibilidade considerando as unidades organizacionais, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Observa-se portanto, a flexibilidade avaliada de duas formas: tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva e freqüência com que os superiores imediatos aceitam idéias e sugestões, tomando decisões baseadas nelas.

Tabela 32 – Flexibilidade - Unidade

A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Os superiores imediatamente freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Número de respondentes na pergunta (clima real)	189	50	Empresa como um todo
Média real	3,72		Média real	3,53		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	184	55	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	184	55	
Média Ideal	4,38		Média Ideal	4,51		
Índice de satisfação	0,66		Índice de satisfação	0,98		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,81		Média real	3,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,37		Média Ideal	4,46		
Índice de satisfação	0,56		Índice de satisfação	0,89		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	147	30	Fábrica
Média real	3,69		Média real	3,52		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	
Média Ideal	4,38		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	0,69		Índice de satisfação	1,00		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência de Planejamento e Controle demonstra a melhor percepção de que a empresa apresenta tolerância aos erros e trata-os de forma construtiva, média (3,93), e não apresenta muita discrepância da situação ideal, média (4,15).

As demais gerências apresentam os seguintes índices de satisfação com o quesito: Gerência Técnica (0,68), Gerência Industrial (0,69) e Marketing (0,72).

A DIRIND é a área que aspira maior tolerância aos erros, (4,63), entretanto apresenta a percepção mais baixa dessa tolerância, (3,56), conferindo-lhe um índice de satisfação de (1,07) com esse aspecto do clima.

A tabela 33 apresenta dados quantitativos referentes à flexibilidade considerando as gerências.

Tabela 33 – Flexibilidade – Gerência

A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Os superiores frequentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,66		Média real	3,34		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,34		Média Ideal	4,34		
Índice de satisfação	0,68		Índice de satisfação	1,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64		Industrial
Média real	3,65		Média real	3,55		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	
Média Ideal	4,34		Média Ideal	4,54		
Índice de satisfação	0,69		Índice de satisfação	0,99		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,71		Média real	3,29		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,43		Média Ideal	4,52		
Índice de satisfação	0,72		Índice de satisfação	1,23		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	3,93		Média real	3,86		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,15		Média Ideal	4,58		
Índice de satisfação	0,22		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,56		Média real	3,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,63		Média Ideal	4,58		
Índice de satisfação	1,07		Índice de satisfação	0,90		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria dos gestores apresenta a melhor percepção de que a empresa tolera os erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva, média (3,96).

A categoria dos técnicos é a que apresenta a percepção menos favorável à tolerância aos erros dos colaboradores, média real (3,55), seguida da categoria administrativa (3,56) e operacional (3,56).

A categoria dos gestores percebe a aceitação de idéias e sugestões dos colaboradores, média real (3,60), embora aspirem média ideal (4,60).

A categoria administrativa também tem uma percepção positiva da situação, média real (3,65), apresentando a menor discrepância com a situação, ideal média (4,48).

O índice de satisfação com a questão para categoria administrativa é de (0,83) e para as demais categorias – gestores , operacional e técnicos – é de (1,00), (1,08) e (1,09), respectivamente.

Com relação à tolerância a erros, todas as categorias apresentam índices favoráveis de satisfação com a questão: o dos gestores é de (0,40), o dos técnicos é de (0,72) e o do operacional é (0,69).

A maior discrepância entre a situação real e ideal é apresentada pela categoria administrativa (1,02).

A tabela 34 apresenta dados quantitativos referentes à flexibilidade considerando cargo ocupado, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal.

As médias reais e ideais constituem médias aritméticas. O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A flexibilidade na pesquisa foi portanto, mensurada através de duas questões, a primeira identificando a tolerância da empresa aos erros dos colaboradores, avaliando se esses são tratados de maneira construtiva ou a não existência de preocupação em acompanhá-los ou tratá-los.

A segunda questão visou identificar até que ponto os dirigentes aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas.

Tabela 34 – Flexibilidade – Cargo Ocupado

A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Os superiores freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,96		Média real	3,60		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,36		Média Ideal	4,60		
Índice de satisfação	0,40		Índice de satisfação	1,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,55		Média real	3,23		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,27		Média Ideal	4,32		
Índice de satisfação	0,72		Índice de satisfação	1,09		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	29	Administrativo
Média real	3,56		Média real	3,65		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	4,48		
Índice de satisfação	1,02		Índice de satisfação	0,83		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	34	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	32	Operacional
Média real	3,56		Média real	3,49		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	34	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	34	
Média Ideal	4,25		Média Ideal	4,57		
Índice de satisfação	0,69		Índice de satisfação	1,08		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Pelas entrevistas e observações realizadas, a empresa é bastante flexível aos erros, e a aspiração de média ideal elevada se deve principalmente porque os colaboradores gostariam que os erros fossem tratados de forma menos paternalista e mais construtiva. O paternalismo é característica da forma tradicional de gestão, entretanto, como a empresa encontra-se numa fase de transição, a observação ainda é bastante pertinente.

Os números também revelam que, de maneira geral, os colaboradores percebem que os superiores são abertos às idéias e sugestões e tomam decisões baseadas nelas. A diferença entre a média real e média ideal revela que os colaboradores apresentam um bom índice de satisfação com esse aspecto do clima.

Isso atesta que a empresa apresenta um traço democrático importante, onde a liberdade de expressão é privilegiada pelas lideranças, existe abertura para o diálogo, sugestões, apresentação de idéias. Outro aspecto que também pode ser destacado é que os colaboradores apresentam certo equilíbrio na sua percepção e no que almejam, ou seja, não existe discrepância significativa nesta questão, o que permite inferir que os colaboradores almejam que os superiores imediatos tomem decisões baseadas em sugestões e idéias, mas com restrições.

Os números revelam que, provavelmente, na fábrica os colaboradores tenham mais abertura para exporem as suas idéias, sentindo que são mais acatadas, do que no escritório.

O estilo de liderança também influencia muito esse tipo de percepção; estilo de liderança mais centralizador traz uma percepção de maior rigidez, inflexibilidade, decisões centralizadas, e estilo de liderança descentralizador, que delega tarefas/responsabilidade, traz para as pessoas uma percepção de maior abertura às idéias e sugestões.

Com base nos resultados, é provável que o estilo de liderança presente na fábrica seja mais descentralizador, democrático, suscetível às idéias e sugestões do que no escritório.

A Gerência de Planejamento e Controle percebe uma freqüente flexibilidade da empresa no tocante aos erros. As demais gerências apresentam bons índices de satisfação com o quesito.

É possível que por estarem vinculados à Presidência os colaboradores da DIRIND sintam-se menos à vontade para errar e, dessa forma, acabem apresentando a menor percepção de tolerância aos erros. Também é possível que não percebam que os mesmos sejam tratados de forma construtiva, mas ainda de maneira paternalista.

Parece natural que os gestores, que são os que geram os recursos, tenham a maior fatia do poder na empresa e participem da tomada de decisões e sejam a categoria que mais avalie positivamente a tolerância aos erros.

O fato de os técnicos apresentarem a percepção menos favorável da tolerância aos erros pode ser explicado por se sentirem mais cobrados e menos livres para errarem por aqueles que têm o poder de fazê-lo e/ou ainda perceberem que o tratamento a esses erros poderia ser mais efetivo e construtivo.

Pelos números, pode-se afirmar que a categoria administrativa é a que melhor sente que suas idéias e sugestões são razoavelmente aceitas pelos superiores imediatos.

Existe, portanto, uma razoável flexibilidade no tocante a erros na empresa na opinião dos colaboradores, até porque a discrepância entre a situação real e a ideal não é significativa.

4. 2.11 Participação

A questão ainda reflete o caráter centralizador das decisões, haja vista que os colaboradores consideram que, às vezes, as pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação, apresentando média real de (3,32), mas aspiram a média ideal de (4,48) e um índice de satisfação de (1,16).

Na fábrica, as pessoas avaliam a participação nas decisões ligadas à sua área de atuação mais favoravelmente, média real (3,41), do que no escritório, média real (3,00).

Com relação à oportunidade de expressarem o que sentem e pensam, de proporem idéias e oferecerem sugestões na área de atuação, os colaboradores vêem a situação de maneira mais positiva, apresentando uma média real mais elevada (3,87), mas almejam média ideal de (4,73). Existe, portanto, uma discrepância de (0,86).

A questão é bem avaliada nos dois setores fábrica (3,92) e escritório (3,69), mas almejam (4,73) e (4,76), respectivamente.

Os colaboradores da fábrica apresentam um índice de satisfação de (0,81) com a questão e os do escritório, (1,07).

A tabela 35 apresenta dados quantitativos referentes à participação considerando unidades organizacionais.

Tabela 35 – Participação - Unidade

As pessoas na empresa consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	189	50	Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Empresa como um todo
Média real	3,32		Média real	3,87		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	184	55	
Média Ideal	4,48		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	1,16		Índice de satisfação	0,86		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,00		Média real	3,69		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,49		Média Ideal	4,76		
Índice de satisfação	1,49		Índice de satisfação	1,07		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	147	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Fábrica
Média real	3,41		Média real	3,92		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	
Média Ideal	4,47		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	1,06		Índice de satisfação	0,81		

Fonte: Dados primários, 2002.

Considerando-se o cargo ocupado, percebe-se que a participação é mais bem sentida pela categoria operacional no tocante às decisões relacionadas à sua área de atuação (3,34), o sentimento menos favorável é o da categoria dos gestores (3,16), possivelmente porque supervisores e encarregados desejem participar mais das decisões ligadas à sua área de atuação.

O índice de satisfação dos gestores com a questão é (1,40), dos técnicos (1,27), do administrativo (1,40) e do operacional (1,03).

Com relação à oportunidade de expressar o que sente e pensa e oferecer sugestões na sua área de atuação, a categoria dos gestores é a que apresenta a melhor percepção (4,16), seguida da categoria administrativa (3,88), operacional (3,84) e técnica (3,77). As categorias aspiram as seguintes médias ideais: gestores (4,92), técnicos (4,82), administrativo (4,82) e operacional (4,59).

A tabela 36 apresenta dados quantitativos referentes à participação considerando cargo ocupado.

Tabela 36 – Participação – Cargo Ocupado

As pessoas na empresa consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	02	Gestor
Média real	3,16		Média real	4,16		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,56		Média Ideal	4,92		
Índice de satisfação	1,40		Índice de satisfação	0,76		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,23		Média real	3,77		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,50		Média Ideal	4,82		
Índice de satisfação	1,27		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	3,18		Média real	3,88		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	4,82		
Índice de satisfação	1,40		Índice de satisfação	0,94		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Operacional
Média real	3,34		Média real	3,84		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	34	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	34	
Média Ideal	4,37		Média Ideal	4,59		
Índice de satisfação	1,03		Índice de satisfação	0,75		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência de Marketing, no tocante ao envolvimento nas decisões referente à sua área de atuação, apresenta média real de (2,76), só ficando atrás da DIRIND (2,68). A DIRIND apresenta média ideal de (4,17) e a Gerência de Marketing, média ideal de (4,48), e índices de satisfação: DIRIND (1,49) e Marketing (1,72).

Com relação à participação através de sugestões e idéias relacionadas à sua área de atuação, apresentam as seguintes médias reais: Gerência Técnica (4,07),

Industrial (4,00), Marketing (3,67), Planejamento e Controle (3,93) e DIRIND (3,68). Todas as gerências e DIRIND possuem índice de satisfação (< 1,00) com esse aspecto do clima organizacional, à exceção da Gerência de Marketing, cujo índice é (1,09). A tabela 37 apresenta dados quantitativos referentes à participação considerando as gerências.

Tabela 37 – Participação –Gerência

As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,10		Média real	4,07		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,38		Média Ideal	4,76		
Índice de satisfação	1,28		Índice de satisfação	0,69		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	62	40	Industrial
Média real	3,77		Média real	4,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	4,79		
Índice de satisfação	0,85		Índice de satisfação	0,79		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	2,76		Média real	3,67		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,48		Média Ideal	4,76		
Índice de satisfação	1,72		Índice de satisfação	1,09		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	3,50		Média real	3,93		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	05	
Média Ideal	4,59		Média Ideal	4,77		
Índice de satisfação	1,09		Índice de satisfação	0,84		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	2,68		Média real	3,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,17		Média Ideal	4,58		
Índice de satisfação	1,49		Índice de satisfação	0,90		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

É provável que a diferença fábrica/escritório reflita que as decisões são mais centralizadas, estilo de liderança mais centralizador no escritório do que na fábrica. Com relação à oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na área de atuação, a questão é bem avaliada nos dois setores. A questão reforça ainda a postura de flexibilidade da empresa perante os colaboradores e estímulo à participação através da concessão da liberdade de expressão.

Os números revelam que os colaboradores da fábrica sentem mais a oportunidade de participação nas decisões, apresentação de idéias e sugestões da sua área de atuação do que os do escritório.

Com relação à participação através de sugestões e idéias relacionadas à área de atuação, todas as gerências possuem um sentimento positivo com a questão.

Todas as gerências e DIRIND possuem bom índice de satisfação ($< 1,00$) com esse aspecto do clima organizacional.

A categoria técnica apresenta a percepção menos favorável no critério participação, provavelmente porque não se sinta consultada e envolvida nas decisões da forma como gostaria.

O sentimento de não se achar valorizada o suficiente, pode trazer às categorias profissionais (gestor, técnica, administrativa e operacional) a percepção de que as pessoas não participam como deveriam nas decisões, fato que é compartilhado por praticamente todas as categorias no tocante ao envolvimento das decisões relacionadas à sua área de atuação.

Importante salientar que as médias reais relativas à participação das pessoas nas decisões constituem uma das médias mais baixas da pesquisa de clima, mormente da DIRIND e Gerência de Marketing.

4.2.12 Competição

A competição entre as pessoas, ocasionando conflitos, é pouco percebida entre os colaboradores HERBARIUM, pois a média real é (2,58) e a média ideal é (1,74), ou seja, há uma discrepância de (0,84) entre as duas médias. Com relação à competição saudável, esta também é pouco percebida pelos colaboradores

HERBARIUM, pois a média real é (2,89) e a ideal (3,61), apresentando um índice de satisfação de (0,72) com a competição saudável.

Na fábrica, os colaboradores percebem mais a competição interpessoal ocasionando conflitos, média (2,64), do que os colaboradores do escritório, média (2,36), embora as médias de percepção das duas unidades sejam baixas. Tanto fábrica quanto escritório apresentam os seguintes índices de satisfação com a questão: fábrica (0,86) e escritório (0,77).

Com relação à competição saudável estimulando o auto-desenvolvimento os colaboradores da fábrica apresentam uma percepção melhor da questão (2,96) do que os do escritório (2,67) e o índice de satisfação fábrica (0,70) e escritório (0,79).

A tabela 38 apresenta dados quantitativos referentes à competição considerando unidades organizacionais.

Tabela 38 – Competição - unidade

Existe muita competição entre as pessoas que trabalham com você ocasionando conflitos?	Dados Quantitativos	Nº de não respondentes	A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o autodesenvolvimento ou estimular a criatividade?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	182	57	Empresa como um todo
Média real	2,58		Média real	2,89		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	181	58	
Média Ideal	1,74		Média Ideal	3,61		
Índice de satisfação	0,84		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	2,36		Média real	2,67		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	1,59		Média Ideal	3,46		
Índice de satisfação	0,77		Índice de satisfação	0,79		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	140	37	Fábrica
Média real	2,64		Média real	2,96		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	144	33	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	140	37	
Média Ideal	1,78		Média Ideal	3,66		
Índice de satisfação	0,86		Índice de satisfação	0,70		

Fonte: Dados primários, 2002.

A gerência que menos percebe competição entre as pessoas ocasionando conflitos é a de Marketing (2,10). Esse número traduz uma percepção bem baixa da existência de competição na área e aspiram média ideal (1,67).

A Gerência Técnica é a que mais percebe a existência de competição ocasionando conflitos, média real (2,79), mas mesmo assim ainda é baixo o nível de percepção com competição ocasionando conflitos sentido pela gerência.

Todas as gerências apresentam como ideal médias mais baixas do que as reais e todas apresentam os seguintes índices de satisfação com a questão: Gerência Técnica (1,00), Industrial (0,91), Marketing (0,43), Planejamento e Controle (0,82) e DIRIND (0,32).

Com relação à competição entre as pessoas ou áreas como forma de estimular o desempenho profissional, incentivar o autodesenvolvimento ou criatividade, a Industrial é a área que mais percebe esse tipo de estímulo, pois apresenta média real (3,22); as demais gerências ainda apresentam médias mais baixas de percepção: DIRIND (2,88), Técnica (2,69), Planejamento C (2,65) e Marketing (2,48).

A Gerência de Marketing almeja um estímulo maior no tocante ao desempenho profissional e incentivo ao autodesenvolvimento, média ideal (3,95), o que reflete no índice de satisfação (1,47).

A tabela 39 apresenta dados quantitativos referentes à participação considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A pesquisa mensura portanto, a competição em ângulos diferentes. O primeiro destacando a competição prejudicial, isto é, aquela que ocasiona conflitos, animosidade e mal estar entre as pessoas e a segundo ângulo destacando a competição como saudável no sentido da busca pelo auto-desenvolvimento, do estímulo à inovação e criatividade, enfim melhoria da performance profissional. Com a competitividade exacerbada do mercado, a competição saudável constitui importante vitalizador às empresas que almejam sucesso.

Tabela 39 – Participação - Gerência

As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	2,79		Média real	2,69		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	1,79		Média Ideal	3,48		
Índice de satisfação	1,00		Índice de satisfação	0,79		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	60	42	
Média real	2,75		Média real	3,22		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	61	41	
Média Ideal	1,84		Média Ideal	3,87		
Índice de satisfação	0,91		Índice de satisfação	0,65		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	2,10		Média real	2,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	1,67		Média Ideal	3,95		
Índice de satisfação	0,43		Índice de satisfação	1,47		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	07	
Média real	2,41		Média real	2,65		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	1,59		Média Ideal	3,42		
Índice de satisfação	0,82		Índice de satisfação	0,77		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	2,24		Média real	2,88		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	1,92		Média Ideal	3,58		
Índice de satisfação	0,32		Índice de satisfação	0,70		

Fonte: Dados primários, 2002.

A competição ocasionando conflitos é muito pouco percebida por todas as categorias profissionais – um ligeiro destaque para categoria dos técnicos, média (2,73), gestores (2,60), administrativa (2,68) e operacional (2,69). Todas as categorias apresentam índice de satisfação (IS \leq 1,00), com um pequeno destaque para categoria dos gestores, IS = 0,60. A categoria que menos gostaria que ocorresse competição ocasionando conflitos é a operacional, média ideal (1,69).

A competição saudável é mais sentida pela categoria operacional (3,12), entretanto é mais almejada pela categoria dos gestores (3,80), que aliás é a categoria que apresenta o índice de satisfação (1,16) com a questão.

A categoria dos gestores e a dos técnicos apresentam a menor percepção de competição saudável (2,64). A tabela 40 apresenta dados quantitativos referentes à participação considerando cargo ocupado.

Tabela 40 - Participação – Cargo Ocupado

As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	2,60		Média real	2,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	2,00		Média Ideal	3,80		
Índice de satisfação	0,60		Índice de satisfação	1,16		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	2,73		Média real	2,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	2,00		Média Ideal	3,36		
Índice de satisfação	0,73		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	2,68		Média real	2,67		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	
Média Ideal	1,70		Média Ideal	3,50		
Índice de satisfação	0,98		Índice de satisfação	0,83		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	66	36	Operacional
Média real	2,69		Média real	3,12		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	66	36	
Média Ideal	1,69		Média Ideal	3,67		
Índice de satisfação	1,00		Índice de satisfação	0,55		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Pode-se afirmar por esses números que a competição não é muito enfatizada na empresa, nem mesmo a saudável. A competição prejudicial que ocasiona conflitos é salutar que a empresa não a estimule, mas a competição saudável é importante ser estimulada, pois faz que as pessoas saiam da “zona de conforto”, da posição de ostracismo, comodidade e busquem melhorar a performance profissional, incentivando o autodesenvolvimento e a criatividade.

O estímulo à competição entre as pessoas ou áreas visando melhorar o desempenho profissional, o autodesenvolvimento ou estimular a criatividade é sempre saudável. Todas as gerências apresentam bom índice de satisfação com essa questão, exceto a Gerência de Marketing, que almeja um estímulo maior no tocante ao desempenho profissional e incentivo ao autodesenvolvimento.

A competição ocasionando conflitos é muito pouco percebida por todas as categorias profissionais – um ligeiro destaque para a categoria dos técnicos. Apresentam índice de satisfação bom com a questão todas as categorias, com um pequeno destaque para categoria dos gestores. Este fato é explicável em função do alto grau de envolvimento da categoria com a empresa, o que por vezes dificulta uma imparcialidade.

A categoria que menos gostaria que ocorresse competição ocasionando conflitos é a operacional, possivelmente porque a busca da afiliação (calor humano, apoio, cooperação, solidariedade) seja muito forte para essa categoria.

O fato de os gestores almejarem a maior média na busca da competição saudável reforça a idéia de que com as necessidades básicas satisfeitas (fisiológicas, sociais, segurança) o homem do topo busca reconhecimento, autodesenvolvimento, estima, auto-realização e, para tanto, necessita que uma competição saudável seja estimulada.

4.2.13 Comprometimento com a empresa

De um modo geral os colaboradores têm um sentimento elevado em relação à importância de suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa, média real (4,49), e ainda aspiram média ideal (4,84) e índice de satisfação (0,35). O orgulho de trabalhar na empresa é fortemente percebido pelos colaboradores HERBARIUM, média real (4,68), média ideal (4,88) e índice de satisfação (0,20).

Outro aspecto importante é a percepção (4,49) também elevada de que todas as atividades do colaborador HERBARIUM são importantes para o alcance dos objetivos da empresa. Os colaboradores da fábrica apresentam uma percepção um pouco melhor, média (4,48), do que os do escritório, média (4,43), no tocante a considerar importante todas as atividades para o alcance dos objetivos da empresa, com relação ao sentimento de orgulho de trabalhar na empresa e à recomendação a um amigo, os colaboradores do escritório apresentaram percepção igual aos da fábrica, isto é, (4,68). A tabela 41 apresenta dados quantitativos referentes ao comprometimento com a empresa considerando a unidade organizacional.

Tabela 41 - Comprometimento com a empresa - Unidade

Você considera importante todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse aqui?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	186	53	Empresa como um todo
Média real	4,49		Média real	4,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	185	54	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	0,35		Índice de satisfação	0,20		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	41	78	Escritório
Média real	4,43		Média real	4,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	42	75	
Média Ideal	4,78		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	0,35		Índice de satisfação	0,20		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Fábrica
Média real	4,51		Média real	4,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	0,34		Índice de satisfação	0,20		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional apresenta a percepção mais alta, média real (4,67), com relação à importância de todas as atividades para o alcance dos objetivos da empresa. Com relação ao sentimento de orgulho de trabalhar na empresa, recomendando-a a um amigo que nela trabalhasse, a categoria administrativa apresentou a melhor percepção (4,84); a categoria dos técnicos apresentou a média real mais baixa (4,23). A categoria dos gestores apresentou a média ideal mais alta (4,92) com relação a essa questão, embora na questão anterior a categoria operacional

pareceu importar-se um pouco mais com a realização de todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa média real (4,67) do que os gestores média real (4,48).

A categoria dos técnicos apresentou a percepção mais baixa, média real (4,14), também com relação a considerar importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa. A tabela 42 apresenta dados quantitativos referentes ao comprometimento com a empresa considerando cargo ocupado.

Tabela 42 – Comprometimento com a empresa –cargo ocupado

Você considera importante as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?	Dados quantitativos	Nº não respondentes	Você sente orgulho de trabalhar na empresa?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	4,48		Média real	4,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,92		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	0,44		Índice de satisfação	0,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Técnico
Média real	4,14		Média real	4,23		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	4,91		
Índice de satisfação	0,77		Índice de satisfação	0,68		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima real)	32	21	Administrativo
Média real	3,52		Média real	4,84		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,69		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	1,17		Índice de satisfação	0,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	4,67		Média real	4,77		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	4,94		
Índice de satisfação	0,17		Índice de satisfação	0,17		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência Industrial média (4,61) foi a que apresentou a melhor percepção de que todas as atividades são importantes para o alcance dos objetivos da empresa, bem como a melhor percepção do sentimento de orgulho que as pessoas têm de trabalhar na empresa média (4,81). A gerência que menos percebe o comprometimento com a empresa é a Técnica, pois apresentou as médias mais baixas (4,24) e (4,52), embora estas também sejam médias de percepção altas.

A tabela 43 apresenta dados quantitativos referentes ao comprometimento com a empresa considerando a gerência.

Tabela 43 – Comprometimento com a empresa - Gerência

Você considera importante todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?	Dados quantitativos	Nº não respondentes	Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo ?	Dados quantitativos	Nº não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	4,39		Média real	4,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,82		Média Ideal	4,89		
Índice de satisfação	0,43		Índice de satisfação	0,21		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	4,61		Média real	4,81		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	
Média Ideal	4,89		Média Ideal	4,95		
Índice de satisfação	0,28		Índice de satisfação	0,14		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	4,38		Média real	4,62		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	0,38		Índice de satisfação	0,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	07	Planej. e Controle
Média real	4,39		Média real	4,77		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,77		Média Ideal	4,86		
Índice de satisfação	0,38		Índice de satisfação	0,09		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	4,44		Média real	4,56		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,88		Média Ideal	4,83		
Índice de satisfação	0,44		Índice de satisfação	0,27		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

O comprometimento com a empresa é a variável organizacional que apresenta a melhor percepção dos colaboradores HERBARIUM. Os números revelam o forte sentimento de pertencer à equipe do HERBARIUM e se orgulhar de trabalhar na empresa, o que possibilita inferir que os colaboradores têm uma ótima imagem da empresa, pois caso contrário não recomendariam a um amigo que trabalhasse nela.

A percepção também elevada de que todas as atividades do colaborador HERBARIUM são importantes para o alcance dos objetivos da empresa revela sentimento de que todos precisam fazer a sua parte para que a empresa alcance sucesso, salienta visão de conjunto, percepção de que todos fazem parte de uma equipe e que a sinergia das atividades de cada um possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

Tendo em vista que a categoria dos gestores encontra-se muito envolvida com a imagem da empresa, dado o grau de comprometimento com os objetivos empresariais, apresentou uma média alta com relação ao comprometimento com a empresa.

A Gerência Industrial foi a que apresentou a melhor percepção de que todas as atividades são importantes para o alcance dos objetivos da empresa, bem como a melhor percepção do sentimento de orgulho que as pessoas têm de trabalhar na empresa.

A gerência que menos percebe o comprometimento com a empresa é a Técnica, pois apresentou as médias mais baixas, embora estas também sejam médias de percepções altas. Todas as gerências obtiveram elevado índice de satisfação com o comprometimento.

4.2.14 Eqüidade salarial

A eqüidade salarial no tocante ao salário pago por outras empresas do mesmo ramo de mercado é fortemente percebida pelos colaboradores HERBARIUM média real (4,20) e média ideal (4,79), o que confere um índice de (0,59). Com relação à percepção de justiça salarial comparado com o salário de outras pessoas

que fazem trabalho idêntico ao do respondente, a média real é (3,56), embora almejem (4,41), o que confere um índice de satisfação de (0,85).

Na fábrica, a percepção de salário justo em relação ao mercado é (4,21) e aspira (4,80); no escritório a média é (4,14) e aspira (4,76). Existe diferença muito discreta de percepção mais favorável da fábrica para o escritório. Com relação à equidade salarial comparado com outros colegas, o sentimento de percepção e aspiração são mais baixos, média real (4,21) e média ideal (4,80) colaboradores da fábrica, e média real (3,59) e média ideal (4,57) colaboradores do escritório. Nesse caso, a percepção da equidade salarial dos colaboradores do escritório é discretamente mais favorável do que os da fábrica em relação a outros colegas que desempenham trabalho idêntico.

A tabela 44 apresenta dados quantitativos referentes à equidade salarial considerando a unidade organizacional.

Tabela 44 – Equidade Salarial - Unidade

O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresa do mesmo ramo no mercado?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem o trabalho idêntico ou seu?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Número de respondentes na pergunta (clima real)	182	57	Empresa como um todo
Média real	4,20		Média real	3,56		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	182	57	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	181	58	
Média Ideal	4,79		Média Ideal	4,41		
Índice de satisfação	0,59		Índice de satisfação	0,85		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	41	78	Escritório
Média real	4,14		Média real	3,59		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	42	77	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	4,57		
Índice de satisfação	0,62		Índice de satisfação	0,98		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	141	36	Fábrica
Média real	4,21		Média real	3,55		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	141	31	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	139	33	
Média Ideal	4,80		Média Ideal	4,36		
Índice de satisfação	0,59		Índice de satisfação	0,81		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional apresenta a melhor percepção de justiça salarial quando comparada ao mercado média (4,39), seguida da categoria administrativa (4,27); a categoria dos técnicos apresenta a percepção mais baixa de justiça salarial nesse sentido (3,23) e apresenta um índice de satisfação de (1,59).

A categoria dos gestores é que almeja mais justiça salarial com relação ao mercado (4,84). As demais categorias apresentam índice de satisfação favorável com a questão.

Quando feita comparação com outros colegas que realizam trabalho idêntico a categoria dos técnicos também apresenta a percepção mais baixa (3,23), seguida da categoria administrativa (3,47).

A categoria que melhor percebe equidade nesse caso é a de gestores média real (3,68), entretanto a que apresenta o melhor índice de satisfação com a questão é a operacional IS (0,45).

A categoria técnica e administrativa apresentam índice de satisfação de (1,18) e (1,28), respectivamente.

A tabela 45 apresenta dados quantitativos referentes à equidade salarial considerando cargo ocupado, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A equidade salarial corresponde a percepção de justiça dos respondentes quanto ao salário pago pela empresa como retorno do trabalho ofertado pelo colaborador.

Nessa questão o respondente teve a oportunidade de situar o salário em relação ao contexto do mercado de trabalho, isto é, comparando com o salário pago por outras empresas do mesmo ramo e ainda com relação ao salário pago a outros colegas que desempenham as mesmas atividades.

Importante mencionar que conforme a seção 1.6 delimitações do estudo a pesquisa é baseada nas percepções dos respondentes e sendo assim, pode refletir crenças, valores pessoais, filtros particulares que não necessariamente traduzam a realidade da empresa.

Tabela 45 – Equidade Salarial – Cargo Ocupado

O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado?	Dados quantitativos	Nº não respondentes	Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem o trabalho idêntico?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,92		Média real	3,68		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	4,68		
Índice de satisfação	0,92		Índice de satisfação	1,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Técnico
Média real	3,23		Média real	3,23		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	
Média Ideal	4,82		Média Ideal	4,41		
Índice de satisfação	1,59		Índice de satisfação	1,18		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima real)	30	23	Administrativo
Média real	4,27		Média real	3,47		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,75		
Índice de satisfação	0,54		Índice de satisfação	1,28		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Operacional
Média real	4,39		Média real	3,56		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,01		
Índice de satisfação	0,32		Índice de satisfação	0,45		

Fonte: Dados primários, 2002.

A DIRIND apresenta a percepção mais baixa, média real (3,88), seguida da Gerência de Planejamento e Controle, média real (3,96). Em relação à justiça salarial perante o mercado, apresentam as melhores médias de percepção a Gerência Industrial (4,53) e a Gerência de Marketing (4,14).

Comparando o salário com outros colegas de trabalho, a Gerência de Marketing foi a que apresentou a maior aspiração nesse sentido, média (4,81). A mesma gerência apresentou o índice de satisfação mais baixo com a questão (1,24). A Gerência de Planejamento e Controle apresentou a percepção menos favorável de equidade salarial em relação a outros colegas de trabalho média real (3,31). A tabela 46 apresenta dados quantitativos referentes à equidade salarial considerando gerência.

Tabela 46 – Equidade Salarial - Gerência

O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresas similares?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas que fazem o trabalho da mesma importância ?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	4,21		Média real	3,82		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,86		Média Ideal	4,75		
Índice de satisfação	0,65		Índice de satisfação	0,93		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	62	40	Industrial
Média real	4,53		Média real	3,52		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	4,87		Média Ideal	4,35		
Índice de satisfação	0,34		Índice de satisfação			
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	4,14		Média real	3,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	0,67		Índice de satisfação	0,83		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	07	Planej. e Controle
Média real	3,96		Média real	3,31		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	08	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,72		Média Ideal	4,23		
Índice de satisfação	0,76		Índice de satisfação	0,92		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	23	04	DIRIND
Média real	3,88		Média real	3,70		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	23	04	
Média Ideal	4,71		Média Ideal	4,35		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	0,65		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

A equidade salarial no tocante ao salário pago por outras empresas do mesmo ramo de mercado é fortemente percebida pelos colaboradores HERBARIUM, o que confere um índice de satisfação muito favorável. Por esses números, percebe-se que a categoria dos técnicos é a que menos sente reconhecimento financeiro, tanto em relação ao mercado quanto a outros colegas que desempenham função idêntica.

A categoria operacional é a que apresenta os melhores índices de satisfação com a questão da equidade salarial, talvez porque o nível de exigência da categoria seja menor, ou a categoria de técnicos sinta-se menos privilegiada financeiramente comparando com a complexidade de suas atividades e nível de responsabilidade perante os resultados empresariais. Em suma, a equidade salarial é mais percebida pelos colaboradores em relação ao mercado de trabalho do que em relação aos colegas que realizam trabalho idêntico.

4.2.15 Condições de trabalho

Com relação à quantidade de trabalho realizada e ao número de empregados disponíveis, os colaboradores percebem a situação como praticamente inexistente, pois a média real é (2,44) e a ideal (2,24), o que denota um ótimo índice de satisfação com a questão (0,20). A fábrica percebe um pouco menos essa situação (2,31) do que o escritório (1,98), embora o índice de satisfação dos colaboradores do escritório seja menor (0,62), pois almejam média ideal nessa questão (2,60) e fábrica média ideal (2,39).

De um modo geral, os colaboradores HERBARIUM percebem de maneira bem positiva as condições de trabalho oferecidas pela empresa em termos de recursos humanos, financeiros e materiais, média real (4,40). Os colaboradores do escritório percebem as condições de trabalho em termos de disponibilidade de recursos, uma média real (4,45) mais favorável do que da fábrica média real (4,35).

A tabela 47 apresenta dados quantitativos referentes a condições de trabalho considerando unidade organizacional.

Tabela 47 – Condições de Trabalho - Unidade

Na empresa, as pessoas dispõem de recursos materiais, humanos e financeiros necessários para realizar seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Empresa como um todo
Média real	4,40		Média real	2,44		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	180	59	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	2,24		
Índice de satisfação	0,44		Índice de satisfação	0,20		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	4,45		Média real	2,60		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	40	79	
Média Ideal	4,80		Média Ideal	1,98		
Índice de satisfação	0,35		Índice de satisfação	0,62		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Fábrica
Média real	4,38		Média real	2,39		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	140	37	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	2,31		
Índice de satisfação	0,47		Índice de satisfação	0,08		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria administrativa é a que melhor percebe as condições de trabalho em relação às pessoas disporem de recursos materiais, humanos e financeiros, média real (4,64), e a que percebe menos favorável as condições de trabalho é a categoria dos técnicos, média real (4,14). Apresenta um elevado índice de satisfação com as condições de trabalho a categoria administrativa IS (0,27).

Essa questão é bem avaliada por todas as categorias que apresentam índice de satisfação, variando de (0,27) a (0,77).

Com relação a considerar exagerada a quantidade de trabalho realizada x suficiente o número de empregados da área, a categoria dos gestores apresenta média real (2,64), técnicos (3,48), administrativo (2,42) e operacional (2,27).

Apresenta o melhor índice de satisfação com esta questão a categoria operacional com índice de satisfação de (0,09), seguida da categoria administrativa (0,20).

A tabela 48 apresenta dados quantitativos referentes a condições de trabalho considerando cargo ocupado.

Tabela 48 – Condições de Trabalho – Cargo Ocupado

Na empresa, as pessoas dispõem de recursos materiais, humanos e financeiros necessários para realizar seu trabalho?	Dados quantitativos	Número de não respondentes	Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?	Dados quantitativos	Número de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	4,32		Média real	2,64		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	1,92		
Índice de satisfação	0,52		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Técnico
Média real	4,14		Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	2,68		
Índice de satisfação	0,77		Índice de satisfação	0,80		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	4,64		Média real	2,42		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	
Média Ideal	4,91		Média Ideal	2,22		
Índice de satisfação	0,27		Índice de satisfação	0,20		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	4,29		Média real	2,27		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	66	41	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	2,36		
Índice de satisfação	0,47		Índice de satisfação	0,09		

Fonte: Dados primários, 2002.

Todas as gerências percebem muito favoravelmente as condições de trabalho com relação às pessoas disporem de recursos materiais, máquinas, recursos humanos e financeiros.

Em ordem decrescente, a DIRIND (Diretoria Industrial) e a Gerência de Planejamento e Controle apresentam a melhor percepção, média real (4,48), seguida da Gerência de Industrial, média real (4,47), Marketing, média real (4,33) e Técnica, média real (4,17).

As pessoas a que mais percebem a sobrecarga de trabalho são as ligadas à DIRIND (3,08), seguidas das da Gerência Técnica e das da Gerência de Planejamento e Controle (2,79).

A Gerência Industrial é a que menos percebe essa sobrecarga de trabalho, média real (1,84), embora todas elas apresentem bom índice de satisfação nesse aspecto do clima.

A Gerência Industrial, formada basicamente pela categoria operacional média real (1,84), quase coincidindo com a média ideal (1,92); revela um ótimo índice de satisfação (0,08) com esse aspecto do clima.

As demais gerências também apresentam percepção positiva sobre o fato de o número de empregados ser suficiente em relação à quantidade de trabalho. A gerência que apresenta a média real mais desfavorável (3,08) é a DIRIND.

A tabela 49 apresenta dados quantitativos referentes a condições de trabalho considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A condição de trabalho no questionário também possibilitou as pessoas dois ângulos de análise. O primeiro permitindo que as pessoas analisassem o quanto a empresa disponibiliza recursos materiais, humanos e financeiros necessários a realização do trabalho e o segundo relacionado a sobrecarga de trabalho ao permitir A análise da relação entre número de empregados da área x quantidade de trabalho a ser realizada.

Tabela 49 - Condições de Trabalho - Gerência

Na empresa, as pessoas dispõem de recursos materiais, humanos e financeiros necessários para realizar seu trabalho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	4,32		Média real	2,79		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,96		Média Ideal	2,32		
Índice de satisfação	0,64		Índice de satisfação	0,47		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	4,47		Média real	1,84		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	61	41	
Média Ideal	4,85		Média Ideal	1,92		
Índice de satisfação	0,38		Índice de satisfação	0,08		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	4,33		Média real	2,19		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	2,05		
Índice de satisfação	0,48		Índice de satisfação	0,14		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	4,48		Média real	2,79		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	08	
Média Ideal	4,74		Média Ideal	2,20		
Índice de satisfação	0,26		Índice de satisfação	0,59		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	4,48		Média real	3,08		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,75		Média Ideal	2,75		
Índice de satisfação	0,27		Índice de satisfação	0,33		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

De um modo geral, os colaboradores HERBARIUM percebem de maneira bem positiva as condições de trabalho oferecidas pela empresa em termos de recursos humanos, financeiros e materiais.

Essa questão é bem avaliada por todas as categorias, que apresentam bom índice de satisfação. Todas as gerências percebem muito favoravelmente as condições de trabalho. Em ordem decrescente, a DIRIND e a Gerência de Planejamento e Controle apresentam a melhor percepção.

Com relação à quantidade de trabalho realizada e o número de empregados disponíveis, os colaboradores percebem a situação como praticamente inexistente, pois a média real e ideal praticamente coincidem, o que denota um ótimo índice de satisfação com a questão.

A Gerência Industrial é a que menos percebe essa sobrecarga de trabalho, talvez porque possua atividades mais rotineiras, menos complexas e divisão do trabalho mais acentuada e/ou em função da retração da produção.

4.2.16 Comunicação (feedback)

Os colaboradores na empresa têm uma percepção de que somente às vezes a comunicação é livre e espontânea, permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos, média real (3,24), embora almejem que isso sempre aconteça, média ideal (4,70). Com relação ao índice de satisfação, esse aspecto apresenta um resultado de (1,46).

Com relação ao retorno (*feedback*) do desempenho, os colaboradores apresentam uma média de (3,38), mais almejam (4,68), o que também reflete um índice de satisfação de (1,30) com esse assunto.

Na fábrica, a percepção da clareza e fluidez da comunicação é discretamente melhor do que no escritório média real (3,10) e fábrica média real (3,28); os índices de satisfação (1,42) fábrica e (1,63) escritório, haja vista que almejam médias ideais altas, (4,66) fábrica e (4,73) escritório.

Com relação ao *feedback* (retorno) freqüente do desempenho, os colaboradores da fábrica têm uma percepção real (3,42) mais favorável do que a dos colaboradores do escritório (3,24); apresentam índice de satisfação (1,24) fábrica e escritório (1,49), o que revela que almejam elevadas médias ideais, fábrica (4,66) e escritório (4,73).

A tabela 50 apresenta dados quantitativos referentes à comunicação considerando unidade organizacional, baseada no número de respondentes para as

duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas. O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 50 – Comunicação - Unidade

A comunicação na empresa é livre, fluindo por toda a empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Seus superiores freqüentemente fornecem retorno (<i>feedback</i>) quanto ao seu desempenho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	187	52	Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Empresa como um todo
Média real	3,24		Média real	3,38		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	182	57	
Média Ideal	4,70		Média Ideal	4,68		
Índice de satisfação	1,46		Índice de satisfação	1,30		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,10		Média real	3,24		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,73		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	1,63		Índice de satisfação	1,49		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	145	32	Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Fábrica
Média real	3,28		Média real	3,42		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	141	36	
Média Ideal	4,70		Média Ideal	4,66		
Índice de satisfação	1,42		Índice de satisfação	1,24		

Fonte: Dados primários, 2002.

A comunicação espontânea e livre é menos percebida pela categoria administrativa média real (2,85) e categoria dos técnicos média real (2,95) e mais bem sentida pela categoria operacional média real (3,39).

A categoria dos gestores é a que mais nota a ausência do retorno (*feedback*), através de média real (2,84), seguida da categoria dos técnicos (3,23). Tanto uma categoria como a outra almejam elevadas médias ideais para a questão, gestores (4,84) e técnicos (4,82) . A melhor percepção é apresentada pela categoria operacional média real (3,57), que também almeja a média ideal (4,55), seguida da categoria administrativa (3,48), mas que almejam média ideal (4,81).

A tabela 51 apresenta dados quantitativos referentes à comunicação considerando cargo ocupado, conforme constatado não apenas no questionário, mas também na análise documental e entrevistas semi-estruturadas, a questão da comunicação é uma variável organizacional de constante preocupação para os funcionários da empresa tanto no nível interpessoal como no nível interdepartamental e institucional.

Tabela 51 – Comunicação – Cargo Ocupado

A comunicação na empresa é livre espontânea, fluindo facilmente por toda a empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,08		Média real	2,84		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,88		Média Ideal	4,84		
Índice de satisfação	1,80		Índice de satisfação	2,00		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	05	Técnico
Média real	2,95		Média real	3,23		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	05	
Média Ideal	4,77		Média Ideal	4,82		
Índice de satisfação	1,82		Índice de satisfação	1,59		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	2,85		Média real	3,48		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	
Média Ideal	4,66		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	1,81		Índice de satisfação	1,33		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Operacional
Média real	3,39		Média real	3,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	
Média Ideal	4,60		Média Ideal	4,55		
Índice de satisfação	1,21		Índice de satisfação	0,98		

Fonte: Dados primários, 2002.

A gerência que apresenta a melhor percepção da comunicação na empresa é a Industrial, apresentando uma média satisfatória de (3,70); a gerência que apresenta a percepção menos favorável da comunicação é a de Marketing (2,52).

Todas as gerências, com exceção da Industrial, apresentam índice de satisfação muito baixo nesse aspecto do clima. Entretanto, a Gerência Industrial e a de Marketing almejam a mais alta média ideal (4,81). As demais gerências apresentam as seguintes médias reais e ideais: Técnica, média real (2,86), ideal (4,61), Planejamento e Controle, média real (3,32), ideal (4,77) e DIRIND, média real (3,08) e ideal (4,58).

Com relação ao retorno (*feedback*) quanto ao desempenho, as gerências de maneira geral já apresentam melhor percepção do que a comunicação na empresa. Apresenta a melhor percepção de *feedback* do desempenho, a Gerência Industrial (3,50), seguida da Gerência Técnica (3,57). A Gerência Industrial apresenta um índice de satisfação de (1,08) com a questão.

A Gerência de Marketing referente ao *feedback* (retorno) apresenta média real (3,00) que pode ser ocasionada por diversos motivos: estilo de liderança, colaboradores mais direcionados para realização, prova disto é que os colaboradores da Gerência de Marketing almejam a segunda maior média ideal na questão (4,67), nível de exigência consigo mais elevado, maior conhecimento da situação e outros.

O que na verdade faz que os índices de satisfação com esse aspecto do clima sejam em geral baixos são as médias almejadas em comparação às percebidas.

Assim a Gerência de Planejamento e Controle percebe (3,39), mas almeja (4,85), aliás esta constitui a maior média ideal da questão, o que permite inferir que certamente o motivo realização é uma das principais molas propulsoras dos colaboradores da Gerência de Planejamento e Controle.

A DIRIND percebe média real (3,00), mas almeja (4,50), o que constitui um índice de satisfação de baixa favorabilidade (1,50) na análise do clima organizacional da empresa no tocante a esta questão.

A tabela 52 apresenta dados quantitativos referentes à comunicação considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas. O índice de satisfação conforme disposto

anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 52 – Comunicação - Gerência

A comunicação na empresa é livre espontânea, fluindo facilmente por toda a empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Seus superiores imediatamente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	2,86		Média real	3,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	4,61		Média Ideal	4,82		
Índice de satisfação	1,75		Índice de satisfação	1,25		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Industrial
Média real	3,70		Média real	3,50		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,58		
Índice de satisfação	1,11		Índice de satisfação	1,08		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	2,52		Média real	3,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	2,29		Índice de satisfação	1,67		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	3,32		Média real	3,39		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,77		Média Ideal	4,85		
Índice de satisfação	1,45		Índice de satisfação	1,46		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	DIRIND
Média real	3,08		Média real	3,00		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	4,50		
Índice de satisfação	1,50		Índice de satisfação	1,50		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Os colaboradores desejam que a questão do *feedback* (retorno) seja mais enfatizada na empresa, característica de pessoas que buscam precipuamente a realização no ambiente profissional.

Com os resultados apresentados é possível inferir que a comunicação organizacional e a interdepartamental não são satisfatórias, até porque o índice de satisfação com esse aspecto do clima é de baixo para baixíssimo. Com relação ao *feedback* (retorno) do desempenho, percebe-se que esse acontece com mais intensidade para a categoria operacional e administrativa e com baixa intensidade mormente para a categoria dos gestores, seguida da categoria dos técnicos.

Aliás, numa visão do todo, essa questão é a mais desfavoravelmente analisada pelos colaboradores, confirmando uma vez mais a preocupação do corpo diretivo com o assunto.

Para colaboradores que buscam principalmente realização no ambiente de trabalho, a deficiência na troca (*feedback*) entre subordinado e superior imediato pode constituir fonte de desmotivação. Alguns aspectos podem ser apontados para a lacuna na questão: falta de hábito de fornecer *feedback* (aspecto da cultura empresarial), dificuldade de conceder retorno do desempenho por medo de “melindrar” o outro, a não abertura à crítica construtiva que constitui um forte indicador de ausência de maturidade pessoal, e falta de tempo por excesso de trabalho e compromissos agendados.

Embora a deficiência na comunicação e até mesmo a ausência constante de troca de *feedback* sejam uma questão universal, constituem na atualidade competências organizacionais (essenciais) para o sucesso empresarial, uma comunicação eficaz e efetiva, bem como *feedback* (retorno) do desempenho freqüente.

A gerência que apresenta a percepção menos favorável da comunicação é a de Marketing, possivelmente porque é a área que tem maior embasamento para detectar deficiência no processo de comunicação pela própria natureza das atividades realizadas na empresa (comunicação empresarial, *endomarketing*, *merchandising*).

4.2.17 Ética empresarial

Em geral, os colaboradores HERBARIUM percebem que os colegas têm um comportamento eticamente contraditório, isto é, falam uma coisa, mas praticam outra, média real (2,91), média ideal (1,59), o que revela um índice de satisfação com esse aspecto do clima de (1,32). Os colaboradores têm uma elevada percepção, média real (4,26), que existe uma busca de satisfação de interesses das partes envolvidas (empresário, colaboradores, sociedade, consumidores e meio ambiente), embora almejem média ideal (4,73). O índice de satisfação com essa questão é (0,47).

Na fábrica, os colaboradores percebem um pouco mais a falta de coerência entre o discurso e a prática, média real (2,99), do que os colaboradores do escritório, média real (2,62).

Na fábrica, os colaboradores almejam média ideal (1,69) e no escritório média ideal (1,24), portanto o índice de satisfação com essa questão é um pouco maior entre os colegas da fábrica (1,30) do que entre os colegas do escritório (1,38).

No escritório, a percepção da busca de interesses simultâneos (empresário, sociedade, colaboradores) é um pouco maior, média real (4,28), do que no escritório, média real (4,15), e um índice de satisfação com a questão, fábrica (0,42) e escritório (0,70).

A tabela 53 apresenta dados quantitativos referentes à ética empresarial considerando unidade organizacional, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

A questão da ética empresarial foi tratada de duas formas. A primeira relacionada a um comportamento eticamente contraditório, isto é, discurso e prática distintos. E a segunda relacionada a intenção da busca pela empresa da satisfação simultânea dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente.

Tabela 53 – Ética empresarial - Unidade

Em geral na empresa onde trabalho, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório?	Dados Quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa, existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	184	55	Empresa como um todo
Média real	2,91		Média real	4,26		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	181	58	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	180	59	
Média Ideal	1,59		Média Ideal	4,73		Escritório
Índice de satisfação	1,32		Índice de satisfação	0,47		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	40	79	
Média real	2,62		Média real	4,15		Fábrica
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	39	80	
Média Ideal	1,24		Média Ideal	4,85		
Índice de satisfação	1,38		Índice de satisfação	0,70		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	144	33	Fábrica
Média real	2,99		Média real	4,28		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	140	37	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	141	36	
Média Ideal	1,69		Média Ideal	4,70		
Índice de satisfação	1,30		Índice de satisfação	0,42		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência Técnica é a que mais percebe o comportamento eticamente contraditório entre os colegas de trabalho, média real (3,07), seguida da Industrial, média real (2,91), DIRIND (2,84) e Planejamento e Controle (2,64). A Gerência de Marketing e a Técnica são as que almejam as maiores médias ideais (1,33) e (1,43), respectivamente. Apresentam os seguintes índices de satisfação com a questão: a Gerência Técnica (1,64), Marketing (1,57), Industrial (1,25) e DIRIND (0,84). Com relação à percepção da busca da satisfação de interesses simultâneos, apresenta a melhor percepção a Gerência Industrial, média real (4,57) e média ideal (4,77), o que lhe confere um índice de satisfação bastante elevado com a questão (0,20).

A gerência que percebe mais desfavoravelmente a questão é a Técnica, média real (3,93), mas almeja média ideal (4,68), o que lhe confere um bom índice de satisfação (0,75); a Gerência de Planejamento e Controle (3,96), a DIRIND (4,17) e a Marketing (4,05). A maior discrepância entre as médias real e ideal ocorre na Gerência de Planejamento e Controle, que almeja média ideal (4,88).

A tabela 54 apresenta dados quantitativos referentes à ética empresarial considerando as gerências.

Tabela 54 – Ética empresarial - Gerência

Em geral na empresa onde trabalho, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa, existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Técnica
Média real	3,07		Média real	3,93		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	28	05	
Média Ideal	1,43		Média Ideal	4,68		
Índice de satisfação	1,64		Índice de satisfação	0,75		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	2,91		Média real	4,57		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	61	41	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	61	41	
Média Ideal	1,66		Média Ideal	4,77		
Índice de satisfação	1,25		Índice de satisfação	0,20		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	2,90		Média real	4,05		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	1,33		Média Ideal	4,57		
Índice de satisfação	1,57		Índice de satisfação	0,52		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	26	07	Planej. e Controle
Média real	2,64		Média real	3,96		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	1,50		Média Ideal	4,88		
Índice de satisfação	1,14		Índice de satisfação	0,92		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	DIRIND
Média real	2,84		Média real	4,17		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	23	04	
Média Ideal	2,00		Média Ideal	4,70		
Índice de satisfação	0,84		Índice de satisfação	0,53		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria que percebe mais desfavoravelmente esse comportamento eticamente contraditório é a dos técnicos, média real (3,23), seguida dos gestores, (3,00). A categoria que melhor percebe favoravelmente esse comportamento é a categoria operacional (2,77).

Com relação à busca da satisfação de interesses simultâneos, a categoria operacional apresenta a percepção mais alta questão (4,45) e a técnica, a percepção mais baixa (3,73), embora seja possível afirmar que a questão é fortemente percebida entre as categorias administrativa (4,25) e gestores (4,13).

A tabela 55 apresenta dados quantitativos referentes à ética empresarial considerando cargo ocupado.

Tabela 55 –Ética empresarial– Cargo Ocupado

Em geral na empresa onde trabalho, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na empresa, existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	Gestor
Média real	3,00		Média real	4,13		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	
Média Ideal	1,28		Média Ideal	4,39		
Índice de satisfação	1,72		Índice de satisfação	0,26		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,23		Média real	3,73		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	1,45		Média Ideal	4,77		
Índice de satisfação	1,78		Índice de satisfação	1,04		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima real)	32	20	Administrativo
Média real	2,94		Média real	4,25		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	31	22	
Média Ideal	1,50		Média Ideal	4,74		
Índice de satisfação	1,44		Índice de satisfação	0,49		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Operacional
Média real	2,77		Média real	4,45		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	66	41	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	66	41	
Média Ideal	1,73		Média Ideal	4,64		
Índice de satisfação	1,04		Índice de satisfação	0,19		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Do ponto de vista da ética empresarial é notório que as pessoas avaliam melhor a busca de interesses que satisfaçam simultaneamente a todos pela empresa do que o comportamento ético.

A questão da falta de coerência entre o discurso e a prática é mais sentida pelos colaboradores da fábrica do que os do escritório, entretanto o índice de satisfação com a questão é melhor entre os colaboradores da fábrica do que os do escritório, embora ambos apresentem baixa favorabilidade com a questão.

A Gerência Técnica é a que mais percebe o comportamento eticamente contraditório entre os colegas de trabalho, seguida da Industrial, DIRIND e Planejamento e Controle.

Ainda com relação ao comportamento ético, todas as categorias almejam médias ideais bem discrepantes das médias reais, ocasionando baixa satisfação com esse aspecto do clima, exceto a categoria operacional.

Já com relação à busca de satisfação de interesses das partes envolvidas (empresário, colaboradores, sociedade, consumidores e meio-ambiente) tanto os colaboradores da fábrica quanto do escritório apresentam médias de percepções e índices de satisfação elevados. Apresenta o melhor índice de satisfação com a questão a Gerência Industrial.

Todas as categorias apresentam de moderado (neutro) a elevado índice de satisfação com a questão, destaque para o índice apresentado pela categoria operacional (0,19), que é sem dúvida bastante positivo.

4.2.18 Estímulo à criatividade

Os colaboradores apresentam uma forte percepção de que a empresa estimula a geração de idéias, melhorias e mudanças, média real (3,89), mas almejam (4,72), o que lhe confere um índice de satisfação de (0,83).

As pessoas não percebem que na empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade, pois a média real (2,54) denota que muito dificilmente o problema acontece. O índice de satisfação com a questão é (0,75), mas almejam média ideal (1,79).

Na fábrica, os colaboradores apresentam uma média real (3,90), mas almejam (4,73) no tocante ao estímulo à geração de idéias, sugestões e abertura à

melhoria e às mudanças, e no escritório a média real é (3,83), mas almejam (4,68), o que lhes confere um índice de satisfação (0,85) com a questão.

Com relação à falta de tempo constituindo barreiras à criatividade em função do excesso de trabalho, os colaboradores do escritório percebem mais a questão, média real (3,31) – embora almejem (1,63) – do que os colaboradores da fábrica, média real (2,31), mas almejam média ideal (1,84). O índice de satisfação da fábrica com a questão é (0,47) e o do escritório é (1,68).

A tabela 56 apresenta dados quantitativos referentes ao estímulo à criatividade considerando as unidades organizacionais.

Tabela 56 – Estímulo à criatividade - Unidade

A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões, ou é receptiva às novas idéias e mudanças?	Dados Quantitativos	Nº de não respondentes	Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	188	51	Número de respondentes na pergunta (clima real)	186	53	Empresa como um todo
Média real	3,89		Média real	2,54		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	184	55	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	181	58	
Média Ideal	4,72		Média Ideal	1,79		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	0,75		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,83		Média real	3,31		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,68		Média Ideal	1,63		
Índice de satisfação	0,85		Índice de satisfação	1,68		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	146	31	Número de respondentes na pergunta (clima real)	144	33	Fábrica
Média real	3,90		Média real	2,31		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	143	34	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	140	37	
Média Ideal	4,73		Média Ideal	1,84		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	0,47		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional apresenta a melhor percepção de estímulo à geração de idéias, sugestões, média real (4,10), e o melhor índice de satisfação com essa questão (0,56), embora todas almejem médias elevadas nesse aspecto, gestores (4,64), técnicos (4,82), administrativa (4,67) e operacional (4,66).

A categoria técnica apresenta um índice de satisfação de (1,09). Com relação ao excesso de trabalho como barreira à criatividade, a categoria dos gestores apresenta índice de satisfação de (1,44) com esse aspecto.

A categoria operacional talvez se sinta menos tensionada pela pressão do tempo e, por esse, motivo avalie melhor a questão do excesso de trabalho constituindo barreiras à criatividade, pois apresenta índice de satisfação (0,45) com esse aspecto do clima.

A tabela 57 apresenta dados quantitativos referentes ao estímulo à criatividade considerando cargo ocupado, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 57 – Estímulo à criatividade – Cargo Ocupado

A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões, ou é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,72		Média real	2,96		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,64		Média Ideal	1,52		
Índice de satisfação	0,92		Índice de satisfação	1,44		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,73		Média real	3,09		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,82		Média Ideal	1,91		
Índice de satisfação	1,09		Índice de satisfação	1,18		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	33	20	Administrativo
Média real	3,71		Média real	3,06		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	32	21	
Média Ideal	4,67		Média Ideal	1,91		
Índice de satisfação	0,96		Índice de satisfação	1,15		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	69	38	Operacional
Média real	4,10		Média real	2,29		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	68	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	
Média Ideal	4,66		Média Ideal	1,84		
Índice de satisfação	0,56		Índice de satisfação	0,45		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência de Planejamento e Controle é a que apresenta a percepção mais favorável de que a empresa estimula à geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, mudanças, pois possui média real (4,14), seguida da média real (4,06) da Gerência Industrial e (3,96) da DIRIND. A Gerência que apresenta a percepção mais baixa da questão é a Técnica (3,52).

As Gerências de Planejamento e Controle, Industrial e DIRIND apresentam um índice de satisfação favorável com esse aspecto do clima; já as Gerências de Marketing e Técnica apresentam índices de satisfação (1,14) e (1,1), respectivamente.

Algumas das razões de a Gerência Industrial ter a melhor percepção do clima nessa questão já foram apontadas anteriormente, haja vista que a gerência é constituída basicamente da categoria operacional.

A Gerência de Planejamento e Controle é a que mais percebe, média real (3,46), seguida da Gerência de Marketing, média real (2,90), que o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade.

As Gerências Industrial e a DIRIND são as que menos percebem barreiras à criatividade em função da sobrecarga de trabalho, médias reais (1,97) e (2,54), respectivamente, apresentando com a Gerência Técnica índice de satisfação com a questão – Gerência Técnica (0,72), DIRIND (0,58) e Industrial (0,24).

Tanto a Gerência de Planejamento e Controle como a de Marketing apresentam índice de satisfação de (1,73) e (1,38), respectivamente, com a questão.

A tabela 58 apresenta dados quantitativos referentes ao estímulo à criatividade considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas de igual amplitude.

O estímulo à criatividade é analisado sob duas óticas: receptividade às novas idéias, melhorias, mudanças e sobrecarga de trabalho e falta de tempo como barreiras à criatividade.

Tabela 58 – Estímulo à criatividade - Gerência

A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões, ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,52		Média real	2,62		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,62		Média Ideal	1,90		
Índice de satisfação	1,10		Índice de satisfação	0,72		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	4,06		Média real	1,97		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	63	39	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	1,73		
Índice de satisfação	0,70		Índice de satisfação	0,24		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,67		Média real	2,90		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	1,52		
Índice de satisfação	1,14		Índice de satisfação	1,38		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Planej. e Controle
Média real	4,14		Média real	3,46		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	
Média Ideal	4,77		Média Ideal	1,73		
Índice de satisfação	0,63		Índice de satisfação	1,73		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	24	03	DIRIND
Média real	3,96		Média real	2,54		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	23	04	
Média Ideal	4,54		Média Ideal	1,96		
Índice de satisfação	0,58		Índice de satisfação	0,58		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Os colaboradores apresentam uma forte percepção de que a empresa estimula à geração de idéias, a melhorias e mudanças, o que lhes confere um bom índice de satisfação (0,83) com a questão. Fato explicável, pois a empresa estimula a participação dos colaboradores, solicitando sugestão de nomes para o lançamento de novos produtos e novos programas.

Durante o festival primavera, o lado artístico das pessoas é estimulado através do lançamento de concursos (por exemplo: paródias), coral, teatro HERBARIUM, possibilitando o desenvolvimento dos colaboradores em todas as suas dimensões, o que, sem dúvida, constitui estímulos à criatividade.

Diante desses números é possível afirmar que o índice de satisfação da fábrica com a questão é bom e o do escritório é baixo.

Um dos fatores que podem estar levando a um sentimento de não sobrecarga e conseqüente falta de tempo à criatividade é o fato de que na fábrica a maior parte dos colaboradores pertence à categoria operacional. Como houve uma retração considerável na produção, em mais de 50%, possivelmente os colaboradores ligados à fábrica não sintam sobrecarga de trabalho.

Esse resultado traz para a Gerência Industrial a sensação de menos excesso de trabalho e mais tempo para criatividade ou atividades que a estimulem (coral, teatro, ginástica laboral etc.) e que são oferecidas pela empresa.

É natural que a categoria dos gestores sinta-se mais tensionada pela pressão do tempo e, conseqüentemente mais sobrecarregada de trabalho, constituindo barreiras à criatividade.

A Gerência de Planejamento e Controle e a DIRIND podem ter apresentado boas percepções na questão do estímulo às novas idéias e mudanças, por vários motivos: estilo de liderança que estimula novas idéias, sugestões, participação, proximidade maior dessa gerência e diretoria com as mudanças que acontecem na empresa, menor resistência às mudanças e conseqüentemente maior abertura às mudanças, inovações, novas idéias, sugestões, clima que favoreça as idéias, sugestões, mudanças, etc.

A categoria operacional apresenta a melhor percepção de estímulo à geração de idéias, sugestões. O fato que pode explicar a questão é o maior envolvimento da categoria operacional em situações que a empresa oportunize a geração de idéias,

de sugestões, maior abertura da categoria às novas idéias, melhorias e mudanças, em outras palavras, menos resistência da categoria às mudanças.

A categoria que apresenta um índice de satisfação um pouco mais baixo com a questão é a técnica. Com relação ao excesso de trabalho como barreira à criatividade, a categoria dos gestores apresenta baixo índice de satisfação. Tanto a Gerência Técnica quanto a Gerência Administrativa apresentam índices de satisfação com esse aspecto do clima de moderado para baixo.

4.2.19 Oportunidade de desenvolvimento profissional

Na opinião dos colaboradores HERBARIUM a empresa tem proporcionado desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, estágios, apresentando uma média real de (3,78), mas almejam (4,70), o que lhes confere um índice de satisfação de (0,92) com a questão. Com relação ao superior imediato estimular o desenvolvimento profissional a média real é (3,72) e a ideal (4,70), o que se traduz numa diferença de (0,98).

Os colaboradores da fábrica percebem um pouco mais a oportunidade de desenvolvimento profissional através de cursos, média real (3,87), do que os do escritório, média (3,48). O índice de satisfação dos colaboradores da fábrica é bom (0,82), já os do escritório por almejam média ideal (4,76), o índice de satisfação com esse aspecto do clima é (1,28).

Os colaboradores da fábrica percebem que o seu desenvolvimento é um pouco menos estimulado pelo superior imediato do que os do escritório, médias ideais (3,72) e (3,74), respectivamente, mas o índice de satisfação dos colaboradores da fábrica é (0,97), enquanto o dos colaboradores do escritório é (1,02). Isto porque os colaboradores do escritório almejam média ideal (4,76) maior do que a dos da fábrica (4,69).

A tabela 59 apresenta dados quantitativos referentes à oportunidade de desenvolvimento profissional considerando a unidade organizacional baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificando através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas.

Tabela 59 – Oportunidades de desenvolvimento - Unidade

A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, estágios?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Unidade
Número de respondentes na pergunta (clima real)	189	50	Número de respondentes na pergunta (clima real)	185	54	Empresa como um todo
Média real	3,78		Média real	3,72		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	183	56	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	182	57	
Média Ideal	4,70		Média Ideal	4,70		
Índice de satisfação	0,92		Índice de satisfação	0,98		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Número de respondentes na pergunta (clima real)	42	77	Escritório
Média real	3,48		Média real	3,74		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	41	78	
Média Ideal	4,76		Média Ideal	4,76		
Índice de satisfação	1,28		Índice de satisfação	1,02		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	147	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	143	34	Fábrica
Média real	3,87		Média real	3,72		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	142	35	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	141	36	
Média Ideal	4,69		Média Ideal	4,69		
Índice de satisfação	0,82		Índice de satisfação	0,97		

Fonte: Dados primários, 2002.

A Gerência Industrial é a que tem a percepção mais favorável em relação à oportunidade de desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, média real (4,31), e também em relação ao estímulo profissional dado pelo superior imediato, média real (3,98), seguida pela Gerência de Planejamento e Controle, média real (3,71), referente à oportunidade de desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos e média real (3,78) referente ao estímulo dado pelo superior imediato.

Ambas as gerências apresentam bom índice de satisfação com a oportunidade de desenvolvimento profissional oferecida pela empresa, embora almejem médias ideais discrepantes em relação às médias reais, especialmente a

Gerência de Planejamento e Controle que busca maiores oportunidades de desenvolvimento através de cursos, treinamentos, média real (4,69), e com relação ao estímulo do desenvolvimento profissional pelo superior imediato, média real (4,63).

A DIRIND apresenta a percepção menos favorável das oportunidades de desenvolvimento profissional concedidas pela empresa, tanto o nível de cursos, treinamentos, como através do superior imediato estimulando esse desenvolvimento, médias reais (3,20) e (3,39), respectivamente.

Com relação à oferta de cursos, a treinamentos pela empresa, a DIRIND apresenta baixo índice de satisfação, (1,47), com esse aspecto do desenvolvimento profissional; já com relação ao estímulo dado pelo superior imediato ao desenvolvimento profissional o índice de satisfação já é (1,20).

A Gerência de Marketing também apresenta percepção em relação ao desenvolvimento profissional no tocante a cursos, treinamentos, através da média real (3,29), apresentando um índice de satisfação de (1,52) com a questão . A Gerência Técnica apresenta médias reais (3,55) e (3,66).

A tabela 60 apresenta dados quantitativos referentes à oportunidade de desenvolvimento profissional considerando as gerências, baseada no número de respondentes para as duas perguntas em relação ao clima real e clima ideal. As médias reais e ideais constituem médias aritméticas.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas.

A oportunidade de desenvolvimento é analisada sob duas óticas: oportunidades de desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, estágios, seleção interna, bolsas de estudo ofertadas pela empresa e estímulo do superior imediato ao desenvolvimento profissional do colaborador.

A pesquisa realizada permitiu comparar a percepção da questão do desenvolvimento profissional, considerando as unidades (empresa como um todo, fábrica e escritório), cargo ocupado (gestor, administrativo, técnico e operacional) pelo respondente e as cinco gerências (técnica, industrial, DIRIND, marketing, Planejamento e Controle) existentes na empresa HERBARIUM.

Tabela 60 – Oportunidades de Desenvolvimento – Gerência

A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional através de cursos?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Gerência
Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima real)	29	04	Técnica
Média real	3,55		Média real	3,66		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	29	04	
Média Ideal	4,38		Média Ideal	4,59		
Índice de satisfação	0,83		Índice de satisfação	0,93		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	64	38	Número de respondentes na pergunta (clima real)	63	39	Industrial
Média real	4,31		Média real	3,98		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	62	40	
Média Ideal	4,84		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	0,53		Índice de satisfação	0,75		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima real)	21	23	Marketing
Média real	3,29		Média real	3,76		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	21	23	
Média Ideal	4,81		Média Ideal	4,81		
Índice de satisfação	1,52		Índice de satisfação	1,05		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	28	05	Número de respondentes na pergunta (clima real)	27	06	Planej. e Controle
Média real	3,71		Média real	3,78		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	26	07	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	27	06	
Média Ideal	4,69		Média Ideal	4,63		
Índice de satisfação	0,98		Índice de satisfação	0,85		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	23	04	DIRIND
Média real	3,20		Média real	3,39		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	24	03	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	22	
Média Ideal	4,67		Média Ideal	4,59		
Índice de satisfação	1,47		Índice de satisfação	1,20		

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria de gestores apresenta percepção das oportunidades de desenvolvimento profissional com relação a cursos, treinamentos com média real traduzida na média de (3,92), seguida da categoria operacional, (3,70), e técnica, (3,68). A categoria administrativa é a que apresenta média real (3,56). A categoria dos gestores e a técnica apresentam índices de satisfação de (0,96) e (0,91), respectivamente, com a questão . A categoria operacional e a administrativa apresentam índice de satisfação com a questão de (1,02).

Com relação ao estímulo ao desenvolvimento profissional pelo superior imediato, a categoria administrativa é a que melhor percebe o fato, média real (3,88),

seguida da operacional (3,71), gestores (3,60) e técnicos (3,59), mas almejam médias ideais as categorias técnica e administrativa (4,73), gestores (4,72) e operacional (4,67). Todas as categorias apresentam índices de satisfação favoráveis com a questão. A categoria dos gestores (1,12), a dos técnico (1,14), a do administrativos (0,85) e do operacional (0,96). Essa última categoria é a que apresenta o índice de satisfação mais favorável.

A tabela 61 apresenta dados quantitativos referentes à oportunidade de desenvolvimento profissional considerando cargo ocupado.

Tabela 61 – Oportunidades de desenvolvimento – cargo ocupado

A empresa proporciona desenvolvimento profissional através de cursos?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	O superior estimula o seu desenvolvimento profissional?	Dados quantitativos	Nº de não respondentes	Cargo ocupado
Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima real)	25	02	Gestor
Média real	3,92		Média real	3,60		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	25	02	
Média Ideal	4,88		Média Ideal	4,72		
Índice de satisfação	0,96		Índice de satisfação	1,12		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima real)	22	30	Técnico
Média real	3,68		Média real	3,59		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	22	30	
Média Ideal	4,59		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	0,91		Índice de satisfação	1,14		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Número de respondentes na pergunta (clima real)	34	19	Administrativo
Média real	3,56		Média real	3,88		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	33	20	
Média Ideal	4,58		Média Ideal	4,73		
Índice de satisfação	1,02		Índice de satisfação	0,85		
Número de respondentes na pergunta (clima real)	70	37	Número de respondentes na pergunta (clima real)	68	39	Operacional
Média real	3,70		Média real	3,71		
Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	67	40	Número de respondentes na pergunta (clima ideal)	66	41	
Média Ideal	4,72		Média Ideal	4,67		
Índice de satisfação	1,02		Índice de satisfação	0,96		

Fonte: Dados primários, 2002.

- Comentários e análise

Na opinião dos colaboradores HERBARIUM, a empresa tem proporcionado desenvolvimento profissional através de cursos, treinamentos, estágios, apresentando um índice de satisfação bom com a questão.

Com relação ao superior imediato estimular o desenvolvimento profissional, os colaboradores também apresentaram um índice de satisfação favorável com o quesito.

Pelos números, os colaboradores do escritório parecem sentir uma necessidade maior de estímulo profissional do superior imediato do que os da fábrica.

É natural que a categoria dos gestores e dos técnicos percebam melhor as oportunidades de desenvolvimento profissional no tocante aos cursos, treinamentos do que as demais, possivelmente por ocuparem cargos estratégicos na empresa e até de fato as tenham mais do que as demais categorias (operacional e administrativa).

Com relação ao estímulo ao desenvolvimento profissional pelo superior imediato, a categoria administrativa é a que melhor percebe o fato média real, seguida da operacional, gestores e técnicos. Embora todas apresentem médias reais satisfatórias, almejam médias ideais elevadas.

Todas as categorias apresentam índices favoráveis de satisfação com a questão. A categoria operacional é a que apresenta o melhor índice de satisfação com a questão, provavelmente relacionado ao tipo de liderança da Gerência Industrial.

4.3 QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

De forma sintética, serão apresentada as cinco dimensões mais favoráveis e as cinco dimensões mais desfavoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional, levando-se em consideração as seguintes categorias de análise: a empresa como um todo, unidade organizacional, gerência e categoria funcional.

O tópico visa a levantar quais variáveis organizacionais colaboram para uma maior ou pior qualidade do clima organizacional na empresa em estudo, para tanto

se considerou o índice de satisfação (diferença entre a percepção real e a ideal de clima) com as diversas propriedades do clima, disposto na seção 3.9 deste estudo de caso. Quanto menor a distância entre a percepção real e ideal, melhor o índice de satisfação com a questão.

4.3.1 Qualidade do Clima Organizacional – empresa como um todo

Tomando por base o conceito de clima organizacional citado no glossário anexo ao questionário, 22% dos colaboradores que responderam ao questionário consideram a qualidade do clima organizacional ótima; quase a metade dos colaboradores que responderam ao questionário (46,6%) consideraram a qualidade do clima organizacional muito boa; 25,7% classificaram o clima como bom; 5,2%, prejudicado, e apenas 1 colaborador representando 0,5% das pessoas que responderam ao questionário considerou o clima organizacional ruim. Isto representa que 94,3% dos colaboradores aprovam o clima organizacional que predomina atualmente no Herbarium, considerando-o no mínimo bom.

A figura 15 evidencia a síntese dos conceitos apontados no tocante à qualidade do clima – empresa.

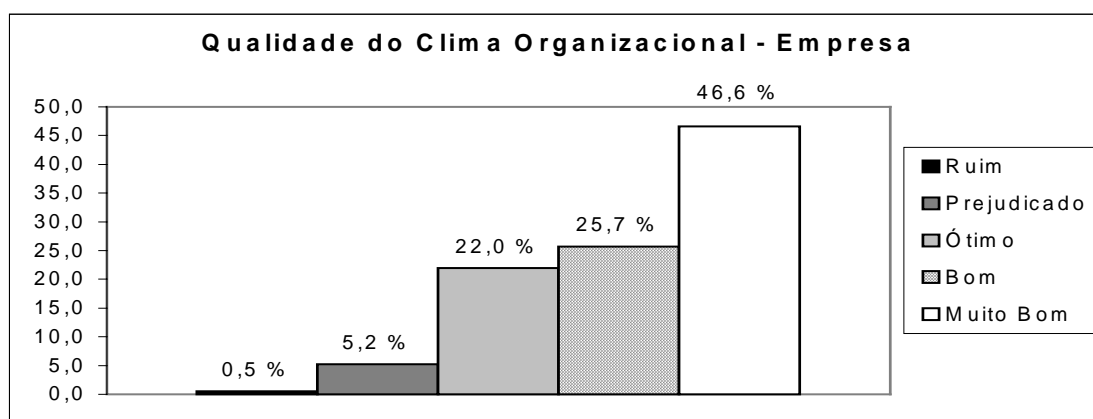


FIGURA 15 – QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

- Comentários e Análise

Os dados acima apresentados são muito positivos, pois as empresas, hoje, passam por grandes mudanças de cunho estrutural, tecnológico, cultural, de

recursos humanos, exigindo a implementação de novas ferramentas e métodos de trabalho cada vez mais eficazes, visando a satisfazer uma demanda muito exigente, competitividade acirrada, bem como se adaptar às turbulências ambientais internas e externas.

Neste sentido, a percepção de um clima organizacional favorável poderá facilitar as mudanças e inovações tão necessárias às empresas que almejem sucesso na atualidade.

De acordo com Souza (1978), a criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais poderá aumentar a eficácia organizacional e, ao mesmo tempo, canalizar o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

4.3.2 Qualidade do Clima Organizacional – unidade organizacional

Levando-se em consideração a unidade organizacional (fábrica ou escritório), obtiveram-se os seguintes resultados: 22,15% dos colaboradores da fábrica, o que representa 33 pessoas, consideram o clima organizacional ótimo, percentual discretamente maior do que o apresentado pelo escritório 21,43%, o que corresponde a 9 pessoas; já um percentual maior dos colaboradores do escritório (57,14%) qualifica o clima como muito bom, contra 43,63 dos colaboradores da fábrica.

Para 43 colaboradores da fábrica, o que representa 28,86%, o clima é bom, contra 6 colaboradores do escritório (14,28%); apenas 4,69% dos colaboradores da fábrica contra 7,15% do escritório consideram o clima prejudicado.

A figura 16 sintetiza os resultados apresentados para fábrica e escritório em relação à qualidade do clima organizacional.

No geral, 94,64% dos colaboradores da fábrica qualificam o clima organizacional entre bom e ótimo, e 92,85% dos colaboradores do escritório qualificam o clima entre bom e ótimo.

Neste aspecto também se confirma uma percepção dos colaboradores da fábrica em relação à qualidade do clima organizacional discretamente melhor do que dos colaboradores do escritório, embora ambas sejam muito positivas.

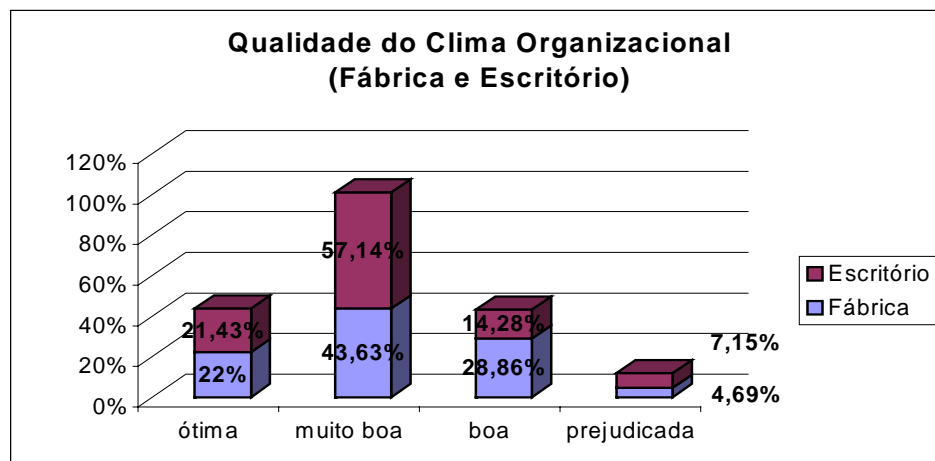


FIGURA 16 – QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL (FÁBRICA E ESCRITÓRIO)
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

Como cada variável organizacional contida no questionário de clima desdobrou-se em duas questões, pode ocorrer da mesma variável aparecer duas vezes, neste caso ambas as questões foram consideradas como mais favoráveis ou mais desfavoráveis pelos colaboradores.

4.3.3 Qualidade do Clima Organizacional Dimensões Favoráveis

Empresa como um todo

Da empresa como um todo as cinco dimensões mais favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional demonstradas na tabela 61 na avaliação dos respondentes da pesquisa foram:

Tabela 61 – Dimensões favoráveis do clima – empresa como um todo

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Conformidade com a estrutura	0,05	IS < 0,33 = Muito favorável
Comprometimento com a empresa	0,20	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Condições de trabalho	0,20	IS > 1,33 = Desfavorável
Liderança	0,32	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Comprometimento com a empresa	0,35	

Fonte: Dados primários, 2002.

A conformidade com a estrutura é o sentimento de que existem muitas limitações, normas, regras e procedimentos impostos na organização.

O comprometimento com a empresa foi apontado duplamente pelos respondentes entre as dimensões mais favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional, ou seja, as pessoas sentem orgulho de trabalhar na empresa e consideram importante todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa.

A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Neste caso, avalia-se o grau em que a liderança é centralizada em um ou poucos membros.

As condições de trabalho relacionam-se à infra-estrutura física do local de trabalho, bem como o clima psicológico. Nesta situação avalia quantidade de trabalho realizada x quantidade de empregados na área.

A figura 17 aponta os índices de satisfação das cinco dimensões mais favoráveis à qualidade do clima organizacional da empresa como um todo. Lembramos que conforme capítulo 3, seção 3.9, o índice de satisfação considera a nota dada para uma situação ideal menos a nota dada para uma situação real para uma determinada variável.

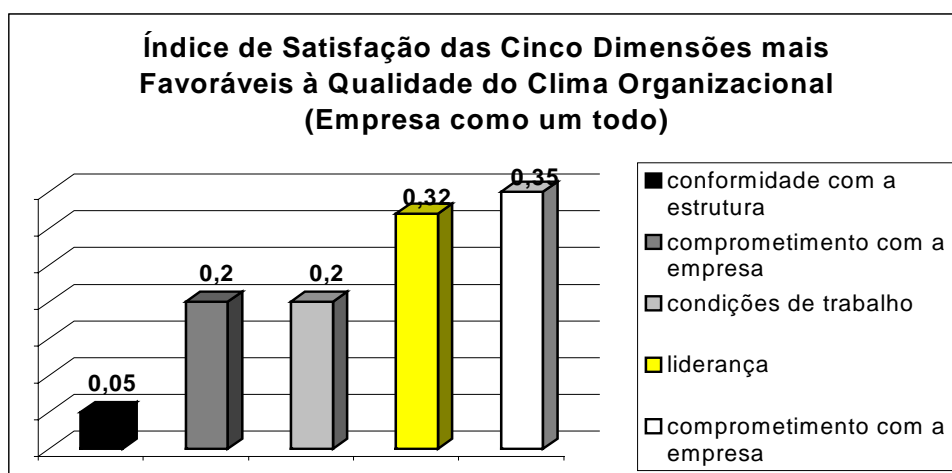


FIGURA 17 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

- Comentários e análise

O índice de satisfação de (0,05) revela que os colaboradores entendem como necessárias as muitas regras, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho, não percebendo que a estrutura organizacional seja engessada por este fato, pois até sentem que há liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho. O sentimento de orgulho por trabalhar no Herbarium também é muito alto, revelando um comprometimento dos colaboradores com a empresa a partir do momento em que sentem que todas as suas atividades são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os colaboradores apresentam elevado índice de satisfação com as condições de trabalho no sentido de que percebem que a quantidade de trabalho realizada é compatível com o número de empregados existentes em cada área e sentem que a liderança é centralizada em poucos membros, mas concordam que deva ser assim, pois apresentam uma média ideal muito próxima da média real, nesta dimensão.

4.3.4 Qualidade do Clima Organizacional Dimensões Desfavoráveis

As cinco dimensões mais desfavoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional demonstradas na tabela 62, considerando a empresa como um todo, foram:

Tabela 62 – Dimensões desfavoráveis do clima – empresa como um todo

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Comunicação (feedback)	1,46	IS < 0,33 = Muito favorável
Ética empresarial	1,32	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Comunicação (feedback)	1,30	IS > 1,33 = Desfavorável
Conflitos	1,28	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Oportunidade de progresso	1,24	

Fonte: Dados primários, 2002.

A comunicação (feedback) avalia o grau em que um aviso, informações, transmissão de ordem, reclamação ou retorno de desempenho são repassados e/ou fluem adequadamente dentro da empresa.

Neste caso, a comunicação (feedback) é apontada duplamente entre as cinco dimensões mais desfavoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional, tanto no tocante à fluidez das informações importantes por toda a empresa como ao fornecimento de retorno (feedback) do desempenho dos colaboradores por parte dos superiores imediatos.

Com relação à ética empresarial, avalia o grau de responsabilidade social da empresa perante os colaboradores, fornecedores, consumidores, sociedade e meio ambiente; avalia a coerência entre a “ teoria “ e a “ prática”. Inclui a condução dos negócios de forma honesta.

Os conflitos referem-se às alterações, lutas, à oposição e divergência de idéias.

A dimensão organizacional oportunidade de progresso possibilita avaliar a ênfase com que a organização provê seus colaboradores de oportunidades de crescimento e avanço profissional (promoções em geral, ascensão hierárquica).

A figura 18 aponta os índices de satisfação das cinco dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional, considerando a empresa como um todo.

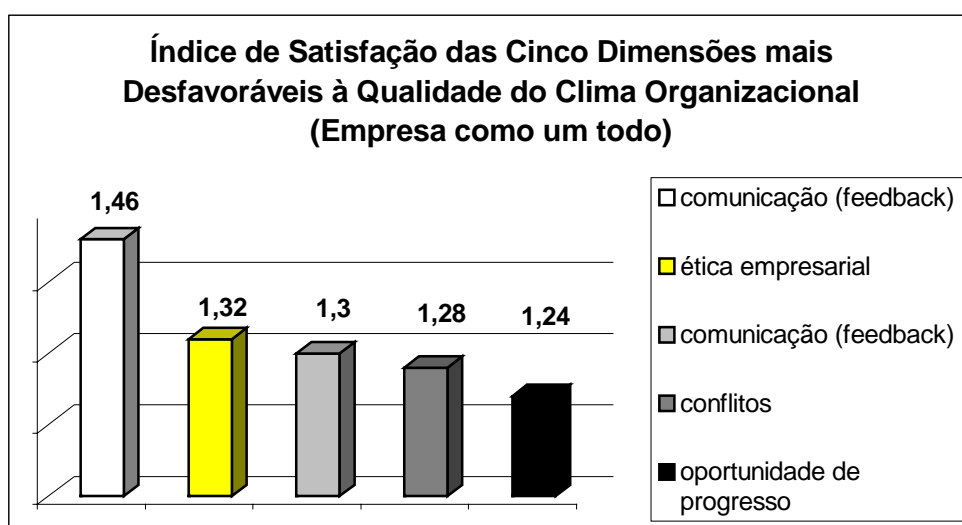


FIGURA 18 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

- Comentários e análise

As pessoas não sentem que a comunicação na empresa seja livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos, pois essa variável organizacional apresentou o menor índice de satisfação na opinião dos colaboradores HERBARIUM que também avaliaram negativamente a questão do *feedback* do desempenho que deveria ser realizado mais freqüentemente pelos superiores imediatos.

Os colaboradores também apresentam baixo índice de satisfação com a questão da ética empresarial, no sentido de apontar um comportamento eticamente contraditório para as pessoas que trabalham na empresa, isto é, discursam e praticam coisas diferentes.

Os conflitos são percebidos a medida em que os colaboradores sentem que as pessoas não estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa. A questão traduz falta de maturidade do corpo funcional no sentido de aceitar as diversas visões de uma mesma situação, bem como revela um clima de autoritarismo, no sentido que a “minha opinião” tenha sempre que prevalecer sobre as demais.

Os colaboradores não percebem as oportunidades de progresso tão favoravelmente no sentido de crescimento, avanço profissional (carreira) e conhecimento de como as promoções são realizadas e como almejam uma média ideal elevada; isto acaba se traduzindo num dos mais baixos índices de satisfação no elenco das dimensões organizacionais.

Embora conflitos e oportunidade de progresso não tenham apresentado baixos índices de satisfação, pois possuem $IS < 1,33$, dentre as dimensões organizacionais foram as que apresentaram menor índice de satisfação, depois de comunicação (*feedback*) e ética empresarial.

É importante salientar que as cinco dimensões mais favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional predominam sobre as cinco dimensões mais desfavoráveis, pois apresentam médias reais mais próximas das médias ideais, ao passo que as dimensões desfavoráveis não apresentam médias reais tão distantes das médias ideais. Em outras palavras, o índice de satisfação relativo à qualidade do clima é maior do que o índice de não satisfação, o que confirma o elevado

percentual de colaboradores que qualificam o clima organizacional entre bom e ótimo.

Por unidade organizacional

As cinco dimensões mais favoráveis relativamente à qualidade do clima apontadas nas tabelas 63 e 64 considerando unidade organizacional foram:

Tabela 63 – Dimensões favoráveis do clima - Fábrica

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Conformidade com a estrutura	0,03	IS < 0,33 = Muito favorável
Condições de trabalho	0,08	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Comprometimento com a empresa	0,20	IS > 1,33 = Desfavorável
Liderança	0,30	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Comprometimento com a empresa	0,34	

Fonte: Dados primários, 2002.

Tabela 64 – Dimensões desfavoráveis do clima - Escritório

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Conformidade com a estrutura	0,09	IS < 0,33 = Muito favorável
Comprometimento com a empresa	0,20	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Condições de trabalho	0,35	IS > 1,33 = Desfavorável
Comprometimento com a empresa	0,35	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Liderança	0,35	

Fonte: Dados primários, 2002.

As figuras 19 e 20 apontam as dimensões mais favoráveis em relação à qualidade do clima organizacional.

Na realidade, as cinco dimensões mais favoráveis (fábrica e escritório) são idênticas às apontadas pela pesquisa de clima, considerando a empresa como um todo.

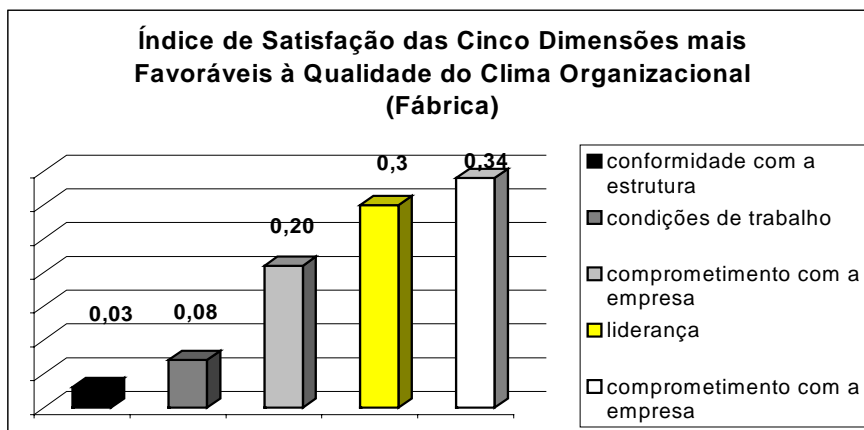


FIGURA 19 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - fábrica
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

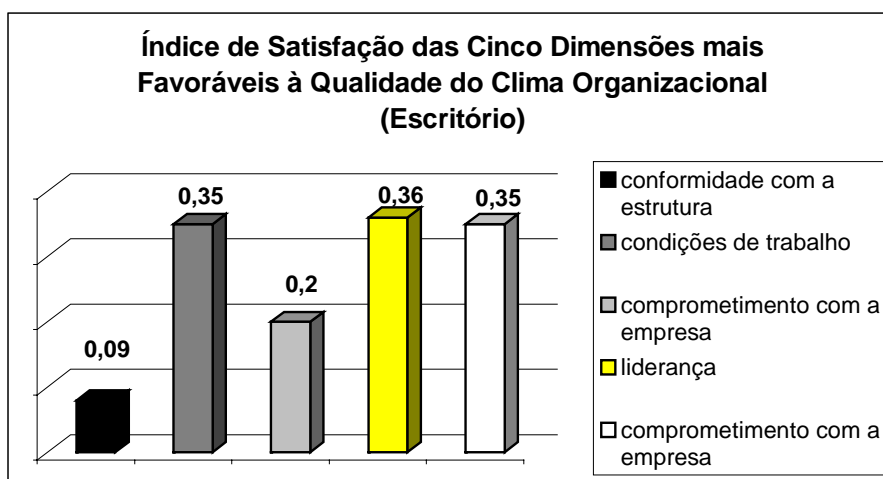


FIGURA 20 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL – escritório
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

As cinco dimensões mais desfavoráveis em relação à qualidade do clima organizacional na opinião dos respondentes da pesquisa da fábrica demonstradas na figura 65 foram:

Tabela 65 – Dimensões desfavoráveis do clima - Fábrica

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Comunicação	1,42
Ética empresarial	1,30
Comunicação (feedback)	1,24
Conflitos	1,24
Calor humano e apoio	1,15

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33 < IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 21 aponta o índice de satisfação das cinco dimensões mais desfavoráveis à qualidade do clima organizacional, considerando a fábrica.

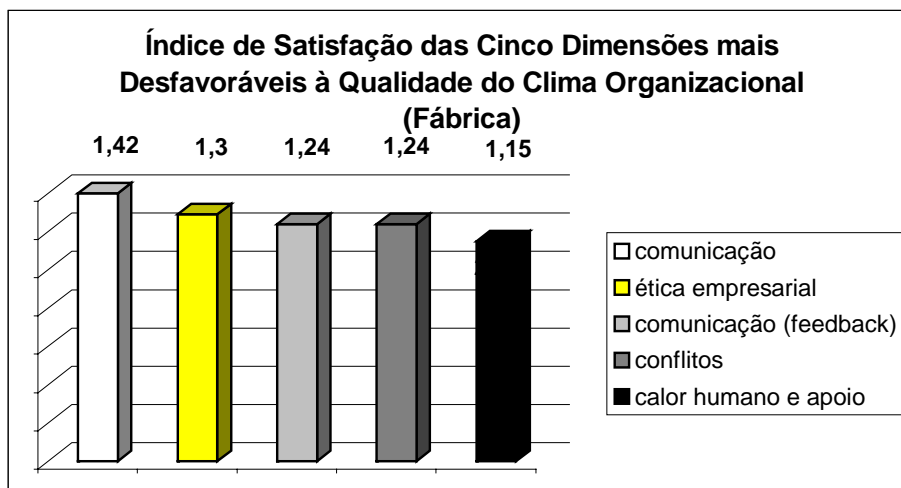


FIGURA 21 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL - fábrica
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A dimensão comunicação (*feedback*) avaliada pelos colaboradores da fábrica analisa a fluidez e espontaneidade da comunicação, apresentando índice de satisfação (1,42), bem como o *feedback* (retorno) do desempenho dos colaboradores pelos superiores imediatos apontado com um índice de satisfação de (1,24).

A ética empresarial na avaliação dos colaboradores da fábrica, bem como na empresa como um todo, apontada com um índice de satisfação de (1,40), avalia a existência ou não de um comportamento eticamente contraditório, isto é, se as pessoas falam uma coisa, mas praticam outra.

Os conflitos no tocante à disposição para ouvir e considerar diferentes opiniões também foram destacados pelos colaboradores da fábrica com um índice de satisfação de (1,24).

O calor humano e o apoio não constituíram dimensão apontada pela empresa como um todo, entretanto na opinião dos colaboradores da fábrica, através do índice de satisfação de (1,15), é avaliada a existência da harmonia presente nas relações da empresa e o predomínio da cooperação e solidariedade entre colegas de trabalho.

A figura 22 e a tabela 66 apontam os índices de satisfação das cinco dimensões mais desfavoráveis à qualidade do clima organizacional, considerando o escritório.

Tabela 66 – Dimensões desfavoráveis - Escritório

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Estímulo à criatividade	1,68
Comunicação (feedback)	1,63
Oportunidade de progresso	1,63
Comunicação (feedback)	1,49
Participação	1,49

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33<IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

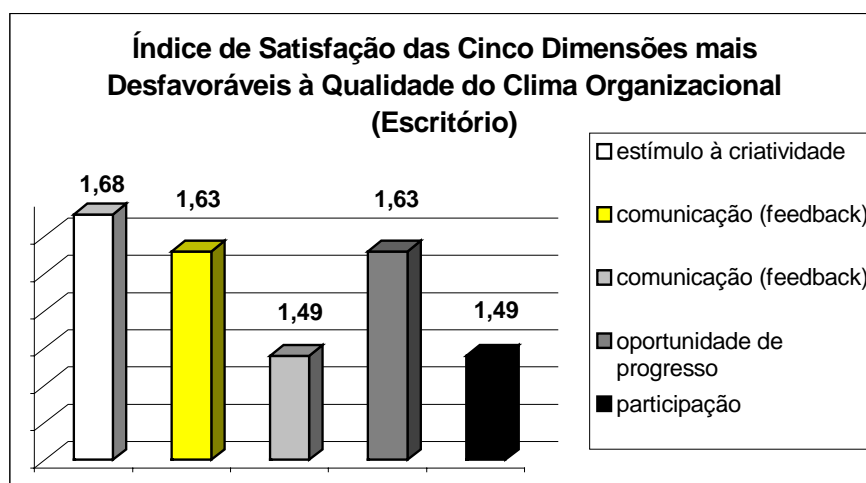


FIGURA 22 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL – Escritório
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

Para os colaboradores do escritório o estímulo à criatividade constituiu dimensão avaliada através do índice de satisfação (1,68) no que se refere à análise da quantidade trabalho x tempo constituindo barreiras à criatividade.

A comunicação (*feedback*) no que se refere à fluidez e à espontaneidade das informações importantes por toda empresa e permitindo que essas sejam de conhecimento de todos foi avaliada pelos colaboradores do escritório com um índice de satisfação de (1,63), bem como a comunicação no tocante à frequência do retorno (*feedback*) fornecido pelos superiores relativo ao desempenho dos colaboradores foi apontada com um índice de (1,49).

Para os colaboradores do escritório, a dimensão participação avaliada no que se refere à consulta e envolvimento das pessoas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral, traduziu-se num índice de satisfação de (1,49).

- Comentários e análise

As dimensões organizacionais mais favoráveis e desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional para fábrica e escritório não diferem muito da avaliação da empresa como um todo, entretanto, as maiores diferenças são sentidas nas cinco dimensões mais desfavoráveis.

Ocorre apenas uma alternância das posições e mudança de teor das dimensões apontadas como favoráveis, considerando apenas fábrica ou somente escritório, se comparada à posição das dimensões na empresa como um todo. Na fábrica, as condições de trabalho apontadas como favoráveis referem-se à quantidade de trabalho realizada x número de empregados na área, e no escritório as condições de trabalho favoráveis estão ligadas à disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros necessários para realização do trabalho.

Na fábrica, considerando as cinco dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima foram apontadas no lugar de oportunidade de progresso, calor humano e apoio, no sentido de que as relações na empresa, na opinião dos colaboradores dessa unidade organizacional, poderiam ser mais harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho, embora seja importante salientar que o índice de satisfação com a questão não é baixo, mas moderado, haja vista que $(1,24) < (1,33)$.

Contudo, apresenta-se a dimensão organizacional, calor humano e apoio, pois, em relação às demais, possui um dos mais baixos índices de satisfação, na opinião dos colaboradores da fábrica. Já os colaboradores do escritório, com relação às cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima na organização, apresentam, diferentemente da empresa como um todo, estímulo à criatividade e participação.

Estímulo à criatividade no sentido de que na empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade, isto pode explicar o fato de os colaboradores do escritório participarem menos dos concursos, lançados pelo RH,

das atividades do PQV HERBARIUM (coral, teatro, aulas técnica vocal, esportes), fazendo que os colaboradores do escritório apresentem o índice de satisfação mais desfavorável com a questão, seguida da comunicação (feedback). Esse índice pode revelar que os colaboradores do escritório sentem-se sobrecarregados de trabalho.

A participação outra dimensão com baixo índice de satisfação (1,49)>(1,33) é apontada pelos colaboradores do escritório por não se sentirem tão consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral. Isso pode revelar que o poder e as decisões encontram-se mais centralizados no topo da pirâmide (liderança centralizadora) no escritório, haja vista que os colaboradores dessa unidade ressentem-se da falta de participação nesse sentido.

Importante salientar que há quase total concordância nas dimensões mais favoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional, considerando as duas unidades organizacionais (fábrica e escritório).

Já as dimensões mais desfavoráveis apresentam menor concordância relativo à qualidade do clima organizacional, considerando as duas unidades organizacionais (fábrica e escritório).

É importante destacar ainda que na fábrica das cinco dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional apenas uma, que é dimensão comunicação (*feedback*), apresenta de fato índice de satisfação baixo (1,42); as demais não apresentam índice de satisfação >(1,33), ou seja, as outras apresentam moderado índice de satisfação e não baixo índice de satisfação.

Conclui-se que na fábrica os índices de não satisfação com as dimensões organizacionais são mais baixos que no escritório; por outro lado, os índices de satisfação com as variáveis organizacionais são mais elevados na fábrica do que no escritório, permitindo-nos deduzir uma vez mais que os colaboradores da fábrica têm uma percepção mais favorável referente à qualidade do clima organizacional da HERBARIUM do que os do escritório.

Gerência

As cinco dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência Técnica, demonstradas na tabela 67 foram:

Tabela 67 - Dimensões favoráveis do clima – Gerência Técnica

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	0,06
Comprometimento com a empresa	0,04
Conformidade com a estrutura	0,21
Liderança	0,35
Comprometimento com a empresa	0,27

IS < 0,33 = Muito favorável
0,33<IS < 1,33 = Favorável
IS > 1,33 = Desfavorável
IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 23 aponta os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Gerência Técnica.

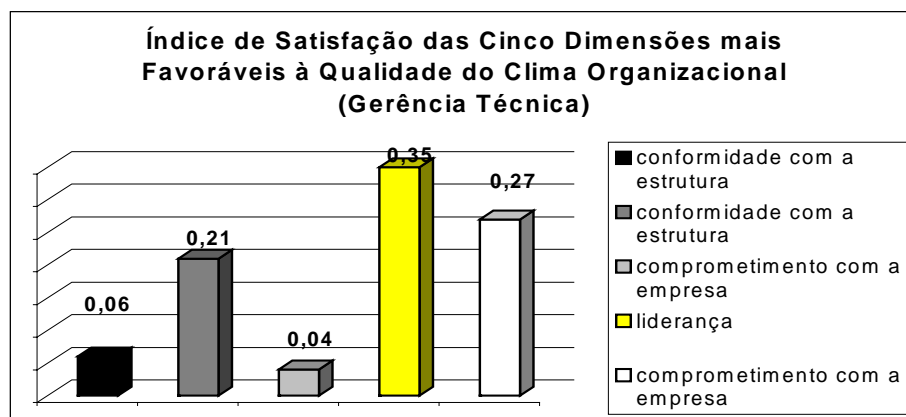


FIGURA 23 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

Na Gerência Técnica não apenas a dimensão conformidade com a estrutura no que se refere à existência de regras, procedimentos e diretrizes é apontada pelos colaboradores que a compõem favoravelmente, mas também a conformidade com a estrutura na análise da existência de liberdade para mudar as rotinas do trabalho. Ambas apresentam os índices (0,06) e (0,21), respectivamente.

O comprometimento com a empresa apresenta índices de satisfação de (0,04) e (0,27). O primeiro índice refere-se ao grau de orgulho que o colaborador possui de trabalhar na empresa, recomendando a um amigo que o fizesse, e o segundo índice está relacionado à importância que os colaboradores conferem às suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa.

A liderança obteve índice de satisfação de (0,35), relacionada à liderança centralizada em um ou poucos membros.

As cinco dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência de Planejamento e Controle, demonstradas na tabela 68 foram:

Tabela 68 – Dimensões favoráveis do clima - Gerência Planej. e Controle

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	0,03
Comprometimento com a empresa	0,09
Flexibilidade	0,22
Condições de trabalho	0,26
Conformidade com a estrutura	0,31

IS < 0,33 = Muito favorável
0,33<IS < 1,33 = Favorável
IS > 1,33 = Desfavorável
IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 24 aponta os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional da Gerência de Planejamento e Controle.

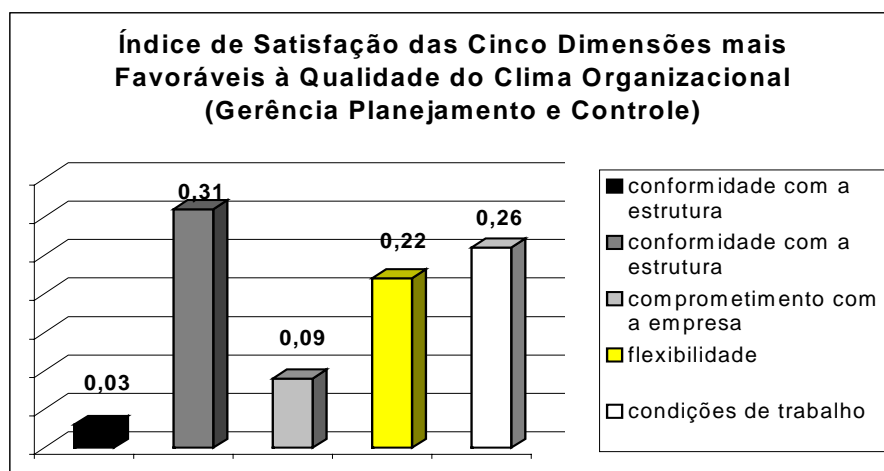


FIGURA 24 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A Gerência de Planejamento e Controle apresenta índice de satisfação favorável com a dimensão condições de trabalho, mas no sentido de que a empresa dispõe aos seus colaboradores recursos materiais, financeiros e humanos para a realização do trabalho, apresentando um índice de (0,26).

A Gerência de Planejamento e Controle não destaca a liderança entre as dimensões mais favoráveis à qualidade do clima organizacional, entretanto aponta a

flexibilidade no sentido de que a empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva, o que é apontado através do índice de satisfação (0,22).

A conformidade com a estrutura no sentido da existência de regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o trabalho e a liberdade para mudar rotinas do trabalho, ambas apresentaram índices de satisfação de (0,03) e (0,31), respectivamente.

As cinco dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência de Marketing, demonstradas na tabela 69 foram:

Tabela 69 - Dimensões favoráveis do clima – Gerência de Marketing

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	Total = zero
Condições de trabalho	0,14
Comprometimento com a empresa	0,24
Comprometimento com a empresa	0,38
Responsabilidade	0,38

IS < 0,33 = Muito favorável
 0,33 < IS < 1,33 = Favorável
 IS > 1,33 = Desfavorável
 IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

As figuras 25 e 26 apontam os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional da Gerência de Marketing e Diretoria Industrial.

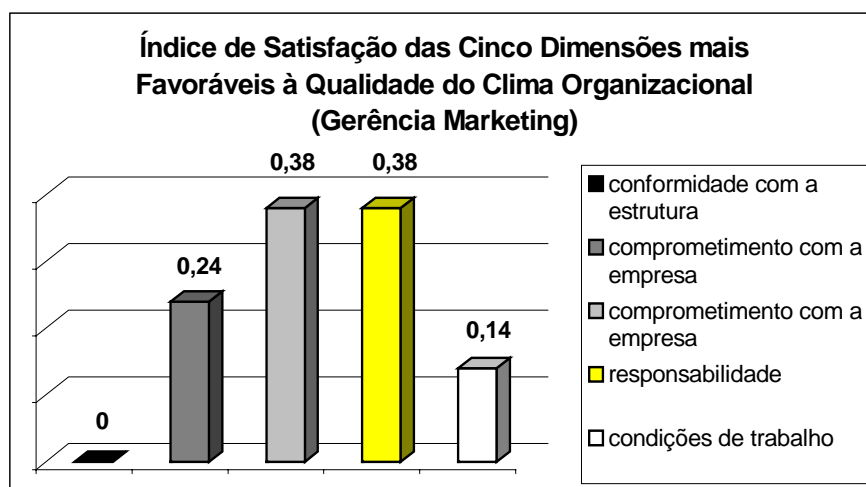


FIGURA 25– DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A Gerência de Marketing apresenta um índice de favorabilidade igual a zero no tocante à conformidade com a estrutura, ou seja, o conceito dado ao real e ao ideal neste dimensão relacionada à existência de regras, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o trabalho coincidem.

A responsabilidade é outra dimensão que não foi apontada pela empresa como um todo, mas foi apontada pelos colaboradores que compõem a Gerência de Marketing. Responsabilidade no sentido de que a empresa estimula que o colaborador se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho e foi apontada com um índice de satisfação de (0,38).

O comprometimento com a empresa foi apontado tanto no sentido da importância das atividades para o alcance dos objetivos da empresa, com um índice de (0,38) como em relação ao sentimento de orgulho de trabalhar na empresa e recomendar a um amigo que o faça, com um índice de (0,24).

Com relação às condições de trabalho, a Gerência de Marketing obteve um índice de satisfação de (0,14), referente à quantidade de trabalho realizada x número de empregados da área.

As cinco dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a DIRIND, demonstradas na tabela 70 foram:

Tabela 70- Dimensões favoráveis do clima - DIRIND

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	0,08
Responsabilidade	0,25
Liderança	0,18
Condições de trabalho	0,27
Comprometimento com a empresa	0,27

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33 < IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A legenda ao lado da tabela possibilita a análise do índice de satisfação dos respondentes da DIRIND considerando as relacionadas variáveis organizacionais. Quanto menor for o índice mais favorável os respondentes estavam em relação a variável organizacional, o que também é real para situação inversa.

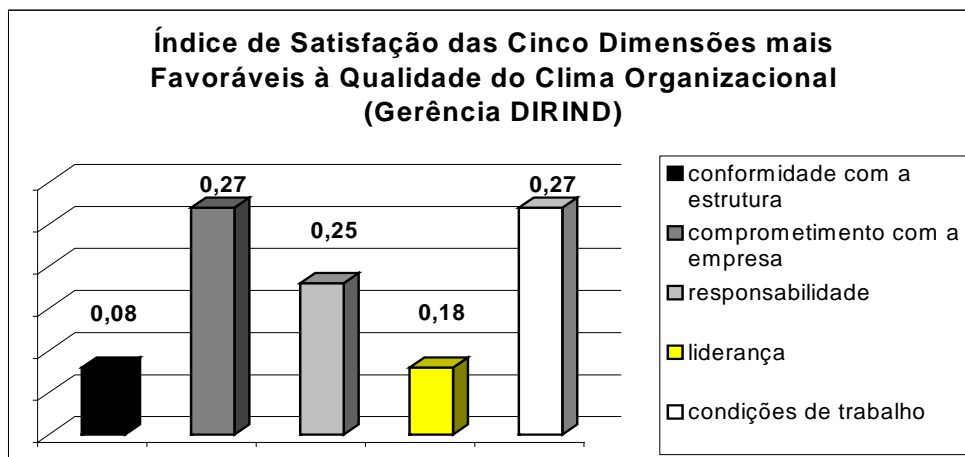


FIGURA 26 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A DIRIND apresenta um índice de satisfação de (0,08) com a conformidade com a estrutura no tocante à existência de regras, diretrizes que orientam e/ou impactam o trabalho .

O comprometimento com a empresa, no que se refere ao orgulho de trabalhar na empresa, revelou um índice de satisfação de (0,27).

As condições de trabalho apresentam índice de satisfação de (0,27) entre os colaboradores da DIRIND, no que se relaciona à disponibilidade de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para a realização do trabalho.

A responsabilidade no tocante ao estímulo que a empresa fornece, para que os colaboradores se responsabilizem efetivamente pelos resultados do seu trabalho, obteve um índice de satisfação de (0,25).

A liderança atingiu um índice de satisfação de (0,18) no tocante à centralização da liderança em um ou poucos membros.

As cinco dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência Industrial, demonstradas na tabela 71 foram condições de trabalho, comprometimento com a empresa, conformidade com a estrutura, ética empresarial e estímulo à criatividade.

O índice de satisfação permite indicar as variáveis mais favoráveis, considerando o clima ideal menos o clima real, utilizando para tanto uma escala dividida em quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 71 – Dimensões Favoráveis do clima – Gerência Industrial

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Condições de trabalho	0,08
Comprometimento com a empresa	0,14
Conformidade com a estrutura	0,16
Ética empresarial	0,20
Estímulo à criatividade	0,24

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33<IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 27 aponta os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Gerência Industrial.

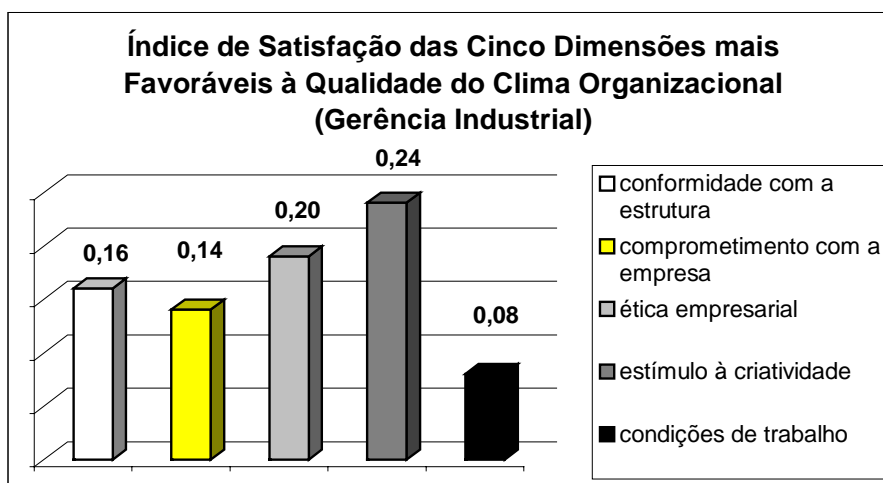


FIGURA 27 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A Gerência Industrial apresenta índice de satisfação (0,16) com a existência de regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho.

O comprometimento com a empresa com um índice de satisfação de (0,14) refere-se ao orgulho de trabalhar na empresa.

Nesse caso, a ética empresarial apontada com um índice de satisfação de (0,20), refere-se à percepção de que na empresa existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente.

O estímulo à criatividade, com um índice de satisfação favorável de (0,24) refere-se ao excesso de trabalho x falta de tempo como barreiras à criatividade.

As condições de trabalho destacadas entre as dimensões, cujo índice de satisfação entre os colaboradores da fábrica é de (0,08), refere-se à quantidade de trabalho realizada x número de empregados da área.

- Comentários e análise

A Gerência de Planejamento e Controle apresenta, diferente da empresa como um todo, condições de trabalho e a flexibilidade.

A empresa como um todo aponta as condições do trabalho entre as cinco dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima organizacional, no sentido de que os funcionários consideram compatível a quantidade de trabalho realizada com o número de funcionários para fazê-lo. A Gerência de Planejamento e Controle também apresenta índice de satisfação favorável com a dimensão, mas no sentido de que a empresa dispõe aos seus colaboradores recursos materiais, financeiros e humanos para a realização do trabalho.

A liderança também é uma dimensão apontada pela empresa como um todo. Ela não foi mencionada pelos colaboradores da Gerência de Marketing que no seu lugar destacaram a dimensão responsabilidade.

As condições de trabalho apontadas pela empresa como um todo e pelos colaboradores que compõem a Gerência de Marketing referem-se à quantidade de trabalho realizada x número de empregados na área. Nesse caso, ambas consideram a quantidade de trabalho realizada praticamente ideal para o número de empregados da área.

A Gerência Técnica apresenta como dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima organizacional as mesmas apresentadas pela empresa como um todo (conformidade com a estrutura, comprometimento com a empresa, liderança). O que difere são as condições de trabalho apontadas pela empresa como um todo no tocante à quantidade de trabalho realizada x número de empregados na sua área.

A Gerência Industrial aponta a ética empresarial e o estímulo à criatividade que não estão entre as dimensões apontadas pela empresa como um todo.

A empresa como um todo, como a DIRIND, também aponta a dimensão condições de trabalho entre as favoráveis, mas no tocante à quantidade de trabalho realizada x número de empregados da área e não com relação à disponibilidade de

recursos humanos, materiais e financeiros como apontaram os colaboradores dessa área.

O clima de realização pressupõe senso de responsabilidade pessoal pela execução das atividades. O aspecto, portanto, constitui fonte de motivação na medida em que os colaboradores da DIRIND e Gerência de Marketing apresentam elevado índice de satisfação com a questão, especialmente as pessoas ligadas à DIRIND.

Na realidade, a DIRIND aponta a responsabilidade conjuntamente com a conformidade com a estrutura, entre as dimensões organizacionais, com melhor índice de satisfação (0,08).

A Gerência Industrial apresenta elevados índices de satisfação com a questão das condições de trabalho no tocante à quantidade de pessoas ser suficiente para o trabalho realizado, bem como com o comprometimento com a empresa no sentido de que sentem orgulho de trabalhar na empresa e recomendariam a um amigo que o fizesse.

Também avaliam como necessárias as regras, diretrizes e procedimentos que impactam o seu trabalho, haja vista que apresentam elevado índice de satisfação com a questão da conformidade com a estrutura. Apontam ainda elevados índices de satisfação para a questão da ética empresarial, na medida em que percebem na empresa uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente.

A gerência aponta elevado índice de satisfação com os estímulos à criatividade na medida em que o excesso de trabalho e a falta de tempo constituindo barreiras à criatividade quase não são percebidos pelos colaboradores dessa área.

É provável que elevados índices de satisfação com essa questão e com as condições de trabalho para os colaboradores da Gerência Industrial sejam reflexo da retração da produção ou pelo fato de existir uma melhor divisão do trabalho na área, fazendo que as pessoas não se sintam sobrecarregadas pelo excesso de trabalho, oportunizando-lhes a participação em várias atividades afiliativas (coral, teatro, ginástica laboral, concursos em geral) oferecidas pela empresa, o que constitui importante fonte de motivação aos colaboradores da área, haja vista que considerando a escala de Kolb et al (1978) associada aos motivos de McClelland (1955), os colaboradores da fábrica percebem um clima realizador, mas almejam primeiramente um clima de afiliação ou associação.

A flexibilidade também é outro aspecto do clima que a gerência apresenta em relação às demais gerências, com um índice de satisfação favorável, flexibilidade no sentido de que a empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva.

Isto constitui um indicativo positivo, tendo em vista que, se os erros forem tratados apenas com tolerância, pode significar um paternalismo; mas se forem tratados de forma construtiva, isto é, acompanhados, corrigidos, utilizados como aprendizado, a questão é outra.

A Gerência de Marketing e a DIRIND apresentam diferente das Gerências Técnica, Planejamento e Controle e Industrial a questão da responsabilidade como uma das mais favoráveis variáveis referente à qualidade do clima organizacional, responsabilidade no sentido de que a empresa estimula aos seus colaboradores que se responsabilizem efetivamente pelos resultados do seu trabalho.

Este aspecto apontado pelas Gerências de Marketing e a DIRIND é muito importante, haja vista que na seção 4.5 a maioria dos colaboradores escolheu como clima organizacional motivador o de realização.

Os cinco aspectos mais desfavoráveis relativo à qualidade do clima organizacional por gerência foram os seguintes, conforme tabela 72:

Tabela 72 - Dimensões desfavoráveis do clima - Gerência Técnica

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Comunicação (feedback)	1,75
Conflitos	1,65
Oportunidade de progresso	1,35
Ética empresarial	1,64
Clareza Organizacional	1,52

IS < 0,33 = Muito favorável
 0,33 < IS < 1,33 = Favorável
 IS > 1,33 = Desfavorável
 IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 28 aponta os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Gerência Técnica.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontadas na legenda da tabela 72.

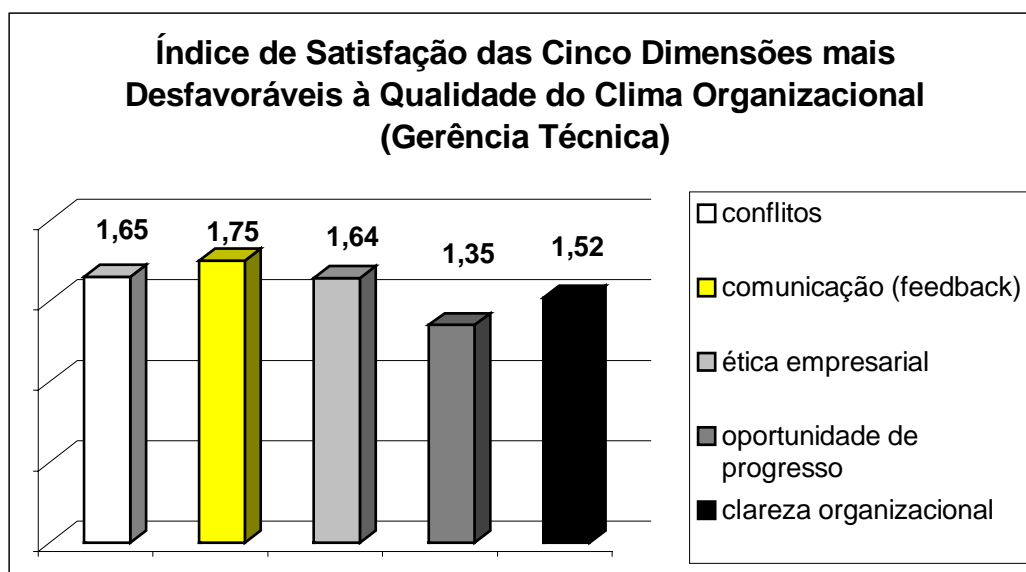


FIGURA 28 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A comunicação (*feedback*) apresenta um índice de satisfação de (1,75) para os colaboradores da Gerência Técnica no tocante à fluidez e espontaneidade da comunicação por toda empresa, permitindo que informações importantes sejam do conhecimento de todos.

Os conflitos avaliados com um índice de satisfação de (1,65) referem-se à disposição das pessoas em ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa.

A oportunidade de progresso apontada pelos colaboradores com um índice de satisfação de (1,35) refere-se à oferta de oportunidades de crescimento e avanço profissional e o conhecimento de como as promoções são realizadas.

A clareza organizacional avaliada com um índice de satisfação de (1,52) relaciona-se ao sentimento de organização das “coisas” na empresa.

A questão era se de um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as “coisas” estão bem organizadas.

A ética empresarial apresentando um índice de (1,52) refere-se à relação discurso x prática das pessoas que trabalham na empresa estudada.

A questão era se em geral na empresa onde trabalha, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra.

As cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência de Planejamento e Controle, demonstradas na tabela 73 foram:

Tabela 73 – Dimensões desfavoráveis do clima - Gerência de Planej. e Controle

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Estímulo à criatividade	1,73
Oportunidade de progresso	1,63
Comunicação (<i>feedback</i>)	1,46
Comunicação (<i>feedback</i>)	1,45
Recompensas	1,29

IS < 0,33 = Muito favorável
0,33<IS < 1,33 = Favorável
IS > 1,33 = Desfavorável
IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 29 aponta os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Gerência de Planejamento e Controle.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontadas na legenda da tabela 73.

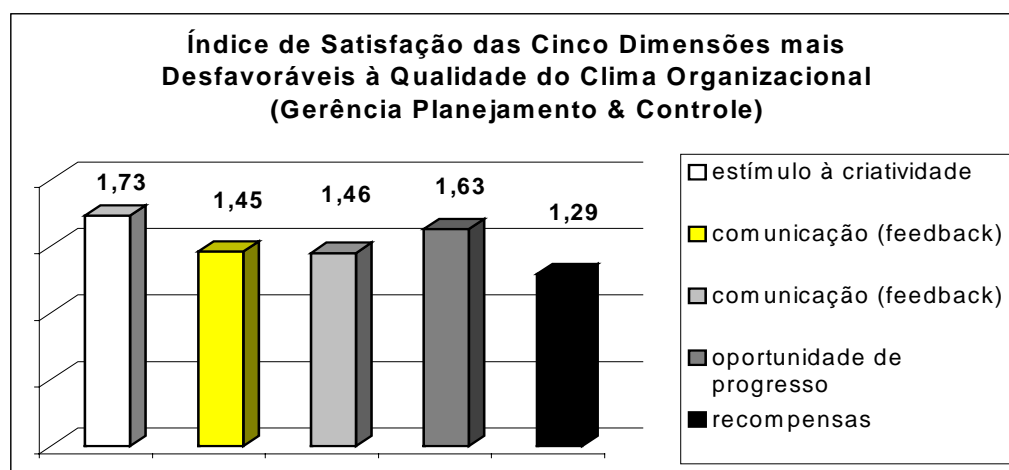


FIGURA 29 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL - Gerência
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A Gerência de Planejamento e Controle aponta como dimensões desfavoráveis à qualidade do clima organizacional a comunicação (feedback) tanto no tocante à fluidez e espontaneidade da comunicação por toda empresa permitindo que informações importantes sejam do conhecimento de todos, quanto

na freqüência com que os superiores imediatos fornecem retorno do desempenho aos colaboradores, apresentando índices de (1,45) e (1,46), respectivamente.

O estímulo à criatividade como dimensão desfavorável à qualidade do clima organizacional aparece com um índice de satisfação de (1,73), relacionada ao excesso de trabalho e falta de tempo constituindo barreiras à criatividade.

A oportunidade de progresso também aparece entre as variáveis desfavoravelmente apontadas à qualidade do clima organizacional no tocante às oportunidades de crescimento e avanço profissional ofertadas pela empresa e o conhecimento de como as promoções são realizadas, apresentando um índice de (1,63).

As recompensas apontadas com um índice de satisfação de (1,29) referem-se ao reconhecimento e à recompensa por bom trabalho, correlacionando-os com as atitudes críticas e punitivas por algum trabalho que não é bem feito.

As cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência de Marketing, demonstradas na tabela 74 foram:

Tabela 74 – Dimensões desfavoráveis do clima - Gerência de Marketing

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Comunicação (feedback)	2,29	IS < 0,33 = Muito favorável
Participação	1,72	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Comunicação (feedback)	1,67	IS > 1,33 = Desfavorável
Oportunidade de progresso	1,66	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Ética empresarial	1,57	

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 30 aponta os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional da Gerência de Marketing.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontados na legenda da tabela 74.

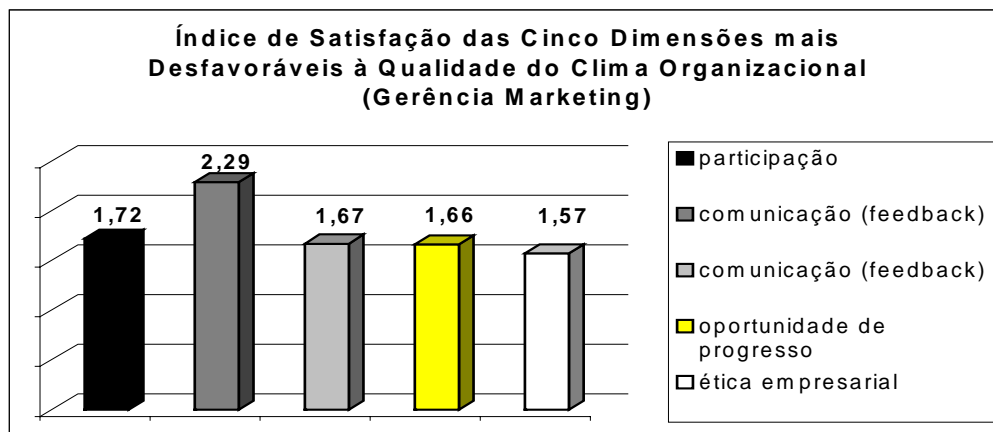


FIGURA 30 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL - Gerência
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A Gerência de Marketing aponta entre os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional a comunicação (feedback), apresentando índices de (2,29) e (1,67), respectivamente. A comunicação (feedback) tanto no sentido da espontaneidade e fluidez das informações por toda empresa quanto na freqüência com que os superiores imediatos fornecem retorno do desempenho aos colaboradores.

A participação também apontada com um índice de satisfação de (1,72) refere-se ao grau em que as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral.

A oportunidade de progresso, com um índice de satisfação de (1,66), relaciona-se às oportunidades de crescimento e avanço profissional e ao conhecimento de como as promoções são realizadas.

A ética empresarial refere-se à coerência entre o discurso x prática, apresentando um índice de satisfação de (1,57).

As cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a DIRIND, demonstradas na tabela 75 foram:

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontadas na legenda da tabela 72.

Tabela 75- Dimensões desfavoráveis do clima - DIRIND

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Comunicação (feedback)	1,50
Comunicação (feedback)	1,50
Participação	1,49
Oportunidade de progresso	1,23
Padrões de desempenho	1,36

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33<IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 31 aponta os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Diretoria Industrial.

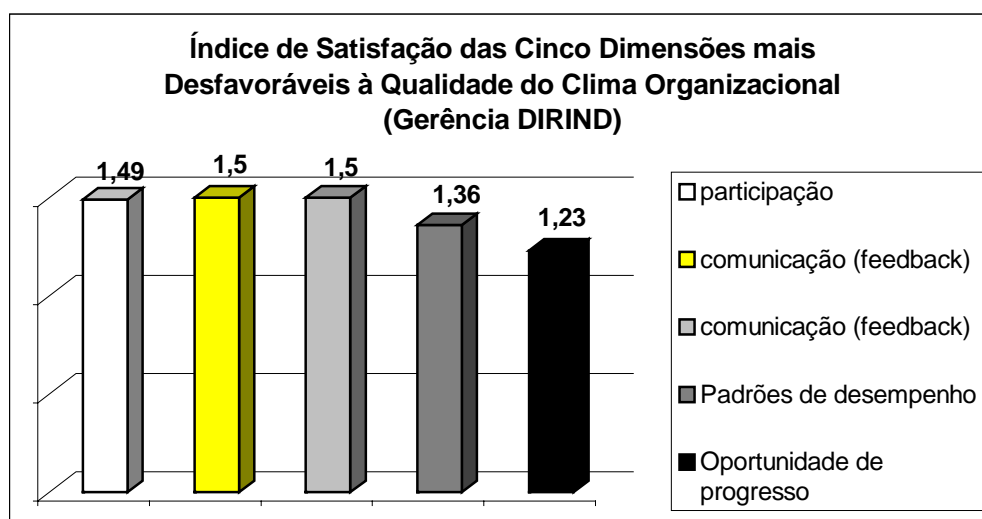


FIGURA 31 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS QUALIDADE CLIMA ORGANIZACIONAL – Gerência
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A DIRIND apresenta índices de satisfação de (1,50) com a dimensão comunicação, tanto no tocante à espontaneidade e fluidez das informações por toda empresa, quanto na freqüência com que os superiores imediatos fornecem retorno do desempenho aos colaboradores.

A participação, que constitui o ato ou efeito de participar, descreve o quanto os colaboradores são consultados e envolvidos nas decisões, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas; obteve um índice de satisfação de (1,49).

Os padrões de desempenho para os colaboradores da DIRIND, que apresentaram um índice de satisfação de (1,36) com a dimensão, refere-se à valorização de um desempenho de alta qualidade e produtividade estabelecendo metas individuais desafiadoras.

Na realidade, os padrões de desempenho referem-se à ênfase que a organização coloca na quantidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização conhecem o desempenho que deles é esperado e a empresa propõe metas individuais estimulantes.

A oportunidade de progresso apresenta um índice de satisfação de (1,23) e refere-se ao recebimento de prêmios e promoções, relacionando-os à questão da meritocracia.

As cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a Gerência Industrial, demonstradas na tabela 76 foram:

Tabela 76 – Dimensões desfavoráveis do clima – Gerência Industrial

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Ética empresarial	1,25
Calor humano e apoio	1,21
Comunicação (feedback)	1,11
Calor humano e apoio	1,10
Comunicação (feedback)	1,08

IS < 0,33 = Muito favorável
 0,33 < IS < 1,33 = Favorável
 IS > 1,33 = Desfavorável
 IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 32 aponta os índices de satisfação mais desfavoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para Gerência Industrial.

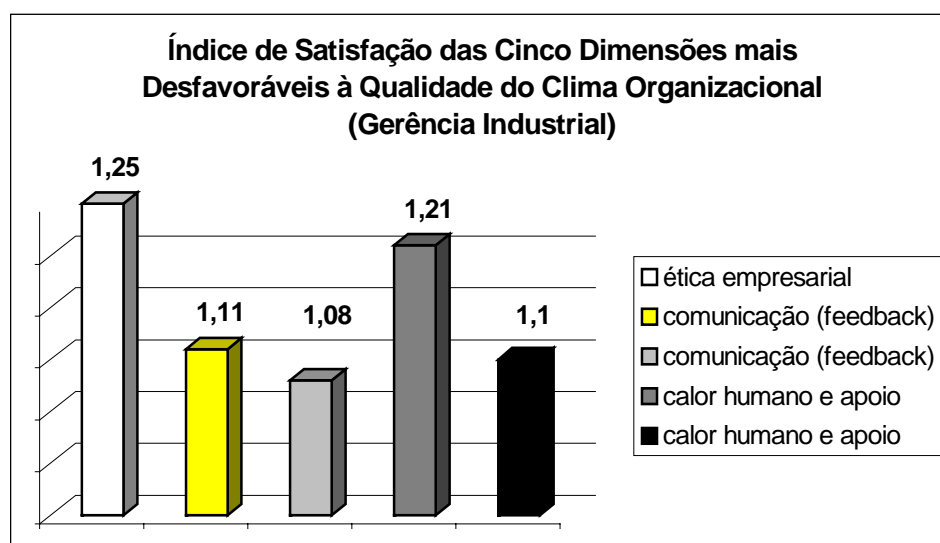


FIGURA 32 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontadas na legenda da tabela 76, considerando a Gerência.

A Gerência Industrial apontou a ética empresarial com índice de satisfação de (1,25) no tocante a discurso x prática.

O calor humano e apoio também são apontados duplamente pelos colaboradores da Gerência Industrial, apresentando índice de satisfação de (1,21), referentes às relações existentes na empresa, considerando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho. e índice de satisfação de (1,10) relacionado à confiança nos colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa.

A comunicação (feedback), tanto no sentido da espontaneidade e fluidez das informações por toda empresa quanto na freqüência com que os superiores imediatos fornecem retorno do desempenho aos colaboradores, foi apontada pelos colaboradores da Gerência Industrial através dos índices de (1,11) e (1,08), respectivamente.

- Comentários e análise

Comparando a avaliação feita pelos colaboradores da Gerência Técnica com a avaliação feita pela empresa como um todo, a única dimensão que foi apontada de diferente dessa, relaciona-se à questão da clareza organizacional; as demais (ética empresarial, conflitos, comunicação e oportunidade de progresso) já foram destacadas anteriormente.

Comparando com a opinião dos colaboradores da empresa como um todo, a Gerência de Planejamento e Controle apresentou de diferente as seguintes dimensões: oportunidade de progresso e recompensas.

Comparando com os índices apresentados pela empresa como um todo, a única dimensão diferente apontada pelos colaboradores da Gerência de Marketing é a participação substituída na avaliação feita pelos colaboradores em geral pela dimensão conflitos.

Comparando com as demais Gerências, pode-se salientar que não há nenhuma dimensão apontada pela Gerência de Marketing que não tenha sido apontada por alguma das demais gerências

Os padrões de desempenho constituem dimensão que não foi apontada por nenhuma outra Gerência, e nem pelos colaboradores em geral (empresa como um todo). Entretanto, foi apontada pelos colaboradores da DIRIND e refere-se à valorização de um desempenho de alta qualidade e produtividade estabelecendo metas individuais desafiadoras.

Conclui-se, portanto, que os colaboradores da DIRIND percebem pouco, mas almejam maior valorização de um desempenho de alta qualidade e metas individuais desafiadoras. Esse aspecto deve ser observado, haja vista que os colaboradores dizem ser mais motivados por um clima de realização, de acordo com o apontado na seção 4.5, e dentre as características de pessoas realizadoras, encontra-se a motivação por metas desafiadoras.

A Gerência Industrial diferentemente da empresa como um todo apresenta duplamente a dimensão calor humano e apoio que nem aparece entre as cinco dimensões desfavoravelmente apontadas pela empresa como um todo no tocante à qualidade do clima organizacional.

Com relação aos cinco aspectos mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional por gerência e que difere dos aspectos já apontados pela empresa como um todo, pode-se destacar: clareza organizacional, apontado pela Gerência Técnica; significa dizer que os colaboradores da área apresentam baixo índice de satisfação com a organização na empresa, isto é, os colaboradores da Gerência Técnica não afirmam com veemência que na empresa as 'coisas' estão bem organizadas, apresentando, portanto, um baixo índice de satisfação com a questão.

Na Gerência de Planejamento e Controle foram apontados baixos índices de satisfação com as variáveis organizacionais estímulos à criatividade e recompensas.

Os colaboradores da área às vezes percebem que na empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade e apenas ocasionalmente sentem que o reconhecimento e recompensa são mais enfatizados que a atitude crítica e punitiva por algum erro.

Com relação à variável organizacional recompensa no sentido acima mencionado, os colaboradores não apresentam necessariamente baixo índice de satisfação com a questão, pois $IS=1,29$, portanto $< 1,33$. Entretanto figura entre as

cinco dimensões mais desfavoráveis da gerência, pelo fato de estar entre os cinco índices de satisfação mais baixos desta.

Isto denota ser percepção dos colaboradores da gerência que, às vezes, os erros e atitude punitiva são mais realçados do que reconhecimento por bom trabalho.

É fato universal que os aspectos negativos sobressaiam mais que os positivos por razões que não constituem objeto do presente estudo.

Já na Gerência de Marketing os colaboradores almejam ser mais consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação e de âmbito geral, por isso apresentam baixo índice de satisfação na variável organizacional participação.

Das variáveis organizacionais apontadas pela Gerência Industrial com moderados índices de satisfação diferentemente das demais gerências, encontram-se o calor humano e apoio, tanto no sentido da harmonia nas relações existentes na empresa com o predomínio da cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho, como no aspecto da confiança, sentindo que a amizade é norma valorizada na empresa.

Importante destacar que a Gerência Industrial não apresenta baixo índice de satisfação com nenhuma variável organizacional, pois em todas as situações $IS < 1,33$. Entretanto, para fins deste estudo, utilizou-se a metodologia de selecionar as cinco dimensões mais favoráveis e as mais desfavoráveis relativamente à qualidade do clima organizacional. Sendo assim, mesmo que a Gerência não apresente baixos índices de satisfação, faz-se a seleção das variáveis menos favoráveis.

Como os colaboradores Herbarium apontam o clima de afiliação dentre aqueles que mais os motivam, na seção 4.5 e utilizando a escala de Kolb et al (1978) associada aos motivos de McClelland (1955), percebe-se que os colaboradores Herbarium na fábrica almejam um clima de afiliação ou associação, embora percebam um clima de realização, por isso é importante que o calor humano e apoio sejam visualizados como fontes de motivação para os colaboradores que atuam na Gerência Industrial.

Uma vez mais as dimensões mais favoráveis apresentam maior concordância entre as gerências do que as dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional, o que significa dizer que as gerências concordam mais com as variáveis que trazem satisfação do que com as que trazem a não-satisfação

Categoria funcional

As cinco dimensões mais favoráveis em relação à qualidade do clima por categoria dos gestores apontadas na tabela 77 foram:

Tabela 77 - Dimensões favoráveis do clima - Gestores

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	0,08
Comprometimento com a empresa	0,24
Flexibilidade	0,40
Comprometimento com a empresa	0,44
Conformidade com a estrutura	0,46

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33 < IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados Primários, 2002

A figura 33 aponta o índice de satisfação das cinco dimensões mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para categoria dos gestores.

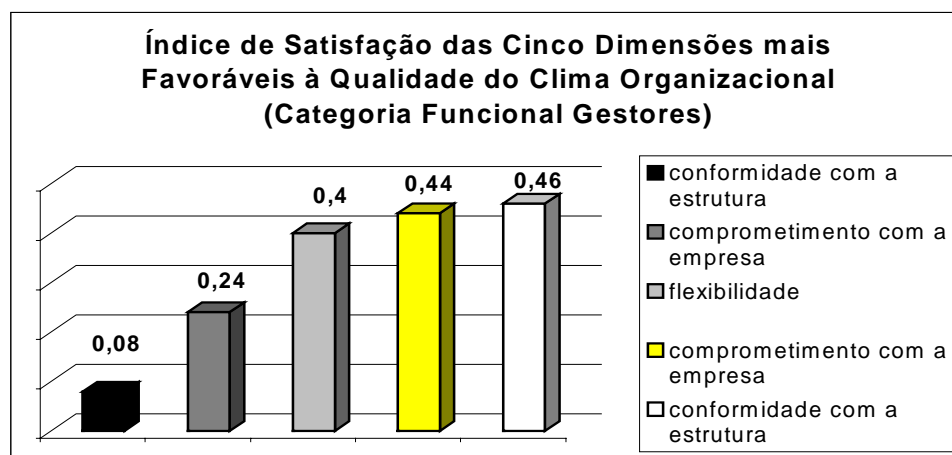


FIGURA 33 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

Na categoria funcional dos gestores a dimensão conformidade com a estrutura no tocante à existência de regras, procedimentos e impactos que orientam o seu trabalho alcançou um índice de satisfação de (0,08) e a referente à liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho também alcançou um índice de (0,46).

O comprometimento com a empresa também apresenta um índice de (0,24) e (0,44), respectivamente. Na primeira situação, refere-se ao orgulho de trabalhar na empresa e a recomendação a um amigo que o fizesse; na segunda situação os gestores apontaram a dimensão comprometimento com a empresa relacionada à importância de todas as atividades para o alcance dos objetivos empresariais.

Diferentemente das demais categorias profissionais, foi a apontada a dimensão flexibilidade com um índice de satisfação de (0,40) – a flexibilidade no sentido de apresentar tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva.

As cinco dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a categoria dos técnicos demonstradas na tabela 78 foram:

Tabela 78 – Dimensões favoráveis do clima - Técnicos

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Conformidade com a estrutura	Total = zero	IS < 0,33 = Muito favorável
Conformidade com a estrutura	0,40	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Liderança	0,41	IS > 1,33 = Desfavorável
Responsabilidade	0,53	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Comprometimento com a empresa	0,68	

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 34 aponta o índice de satisfação das cinco dimensões mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para categoria dos técnicos.

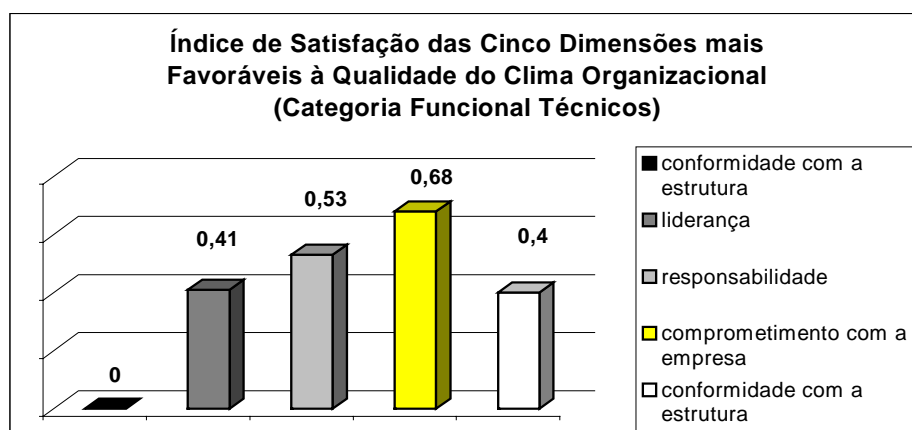


FIGURA 34 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FORNTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A dimensão mais favoravelmente apontada pela categoria dos técnicos é a conformidade com a estrutura, alcançando um índice de satisfação zero, isto é, a situação real na opinião dos colaboradores dessa categoria coincide com a situação ideal no tocante à existência de regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho.

A conformidade com a estrutura no tocante à liberdade para mudar as rotinas do trabalho também apresenta um índice de satisfação favorável de (0,40).

Outra dimensão favoravelmente avaliada foi a liderança com índice de satisfação de (0,41), no que se refere à liderança centralizada em um ou poucos membros.

A responsabilidade apresentando um índice de satisfação de (0,53) relaciona-se ao estímulo que a empresa fornece aos seus colaboradores no sentido de que eles se responsabilizem efetivamente pelos resultados do seu trabalho.

O comprometimento com a empresa obteve índice de satisfação de (0,68) no que se refere ao orgulho de trabalhar na empresa e recomendar a um amigo que o fizesse.

As cinco dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a categoria administrativa demonstradas na tabela 79 foram:

Tabela 79 - Dimensões favoráveis – Categoria Administrativa

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	IS < 0,33 = Muito favorável 0,33<IS < 1,33 = Favorável IS > 1,33 = Desfavorável IS > 2,66 = Muito desfavorável
Liderança	0,01	
Comprometimento com a empresa	0,04	
Conformidade com a estrutura	0,10	
Comprometimento com a empresa	0,17	
Condições de trabalho	0,20	

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 35 aponta os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para categoria administrativa.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma

escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas apontadas na legenda da tabela 76, considerando a Gerência.

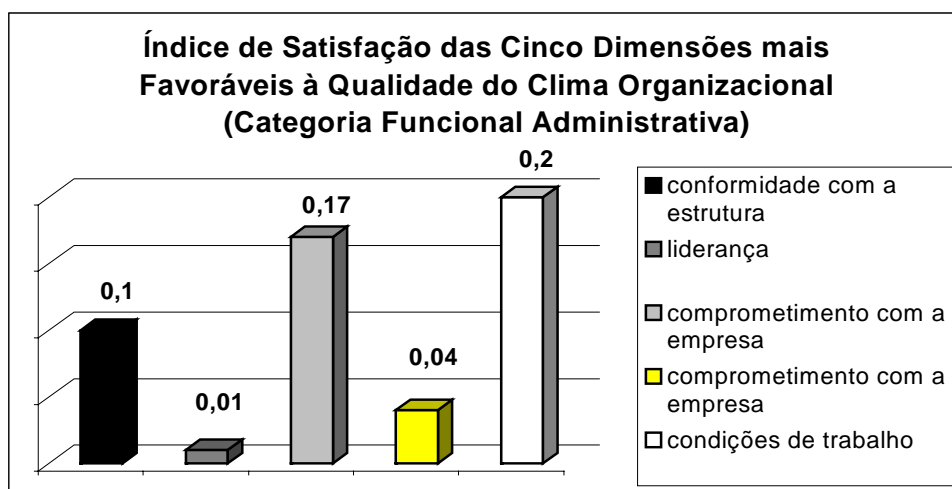


FIGURA 35 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A categoria administrativa apresenta um índice de satisfação de (0,01) com o aspecto da liderança no que se refere à liderança centralizada em um ou poucos membros.

O comprometimento com a empresa pela categoria administrativa foi avaliada com índices de satisfação de (0,17) e (0,04), tanto no tocante a considerar importante as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa como de sentir orgulho de trabalhar na empresa e recomendar a um amigo que também o fizesse, respectivamente.

A conformidade com a estrutura na avaliação dos colaboradores pertencentes à categoria administrativa apresenta um índice de satisfação de (0,10) no tocante à existência de regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho.

A categoria administrativa aponta as condições de trabalho com um índice de satisfação de (0,20) que se relaciona com quantidade de trabalho realizada x número de empregados da área.

A figura 36 aponta os índices de satisfação mais favoráveis no tocante à qualidade do clima organizacional para categoria operacional.

O índice de satisfação conforme disposto anteriormente, constitui a média ideal para uma dada pergunta menos a média real, identificado através de uma

escala do nível de satisfação dividida em quatro faixas, apontadas na legenda da tabela 80.

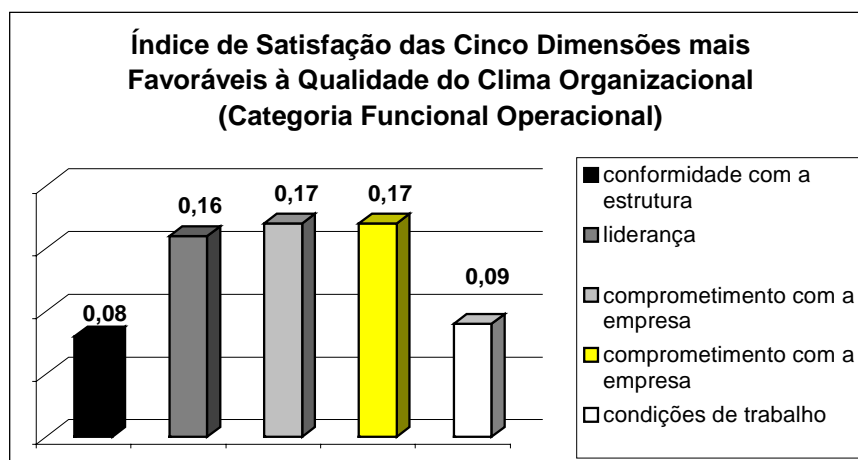


FIGURA 36 – DIMENSÕES FAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FUNTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

As cinco dimensões mais favoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a categoria operacional, demonstradas na tabela 80 foram:

Tabela 80 – Dimensões favoráveis do clima - Categoria Operacional

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Conformidade com a estrutura	0,08
Condições de trabalho	0,09
Liderança	0,16
Comprometimento com a empresa	0,17
Comprometimento com a empresa	0,17

IS < 0,33 = Muito favorável

0,33 < IS < 1,33 = Favorável

IS > 1,33 = Desfavorável

IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A categoria operacional apresenta entre as dimensões favoráveis a conformidade com a estrutura, com um índice de satisfação de (0,08) no tocante à existência de regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho.

A liderança também é apontada entre as dimensões favoráveis pela categoria operacional referente à liderança ser centralizada em um ou poucos membros, apresentando índice de satisfação de (0,16).

No tocante ao comprometimento com a empresa, a categoria operacional apresenta índices de satisfação (0,17), tanto no que se refere à importância das

atividades para o alcance dos objetivos da empresa, como no orgulho de trabalhar na empresa e recomendar a um amigo que o fizesse.

As condições de trabalho receberam índice de satisfação de (0,09) referente à quantidade de trabalho realizada x número de empregados da área.

- Comentários e análise

Dentre as dimensões mais favoráveis referente à qualidade do clima por categoria funcional, diferentemente das apontadas pela empresa como um todo, encontram-se: flexibilidade apontada pela categoria dos gestores e a responsabilidade apontada pela categoria dos técnicos.

As demais dimensões favoráveis (conformidade com a estrutura, comprometimento com a empresa, condições de trabalho e liderança) já foram apontadas pela empresa como um todo.

O índice de satisfação alto, apresentado pelos gestores com a flexibilidade, refere-se ao fato de perceberem que a empresa demonstra tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva.

O índice de satisfação alto apresentado pelos técnicos com relação à responsabilidade é no sentido de sentirem que a empresa estimula os colaboradores para que efetivamente se responsabilizem pelos resultados do seu trabalho.

Como os colaboradores Herbarium motivam-se principalmente por um clima de realização, de acordo com a seção 4.5, constitui valiosa fonte de motivação para estes responsabilizarem-se pelos resultados dos seus atos, atividades, tarefas no ambiente de trabalho, haja vista que a tendência é que o senso de responsabilidade seja elevado.

A flexibilidade também constitui importante competência das empresas que adotam novos modelos de gestão e almejam sucesso no mundo dos negócios, bem como fator de motivação para pessoas que apreciam um clima aberto, espontâneo e flexível.

As cinco dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional por categoria funcional são demonstradas nas tabelas abaixo. A figura 37 e a tabela 81 apontam as dimensões desfavoráveis para a categoria dos gestores.

Tabela 81 – Dimensões desfavoráveis do clima - Gestores

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Comunicação (feedback)	2,00	IS < 0,33 = Muito favorável
Comunicação (feedback)	1,80	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Ética empresarial	1,72	IS > 1,33 = Desfavorável
Padrões de desempenho	1,64	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Clareza Organizacional	1,60	

Fonte: Dados primários, 2002.

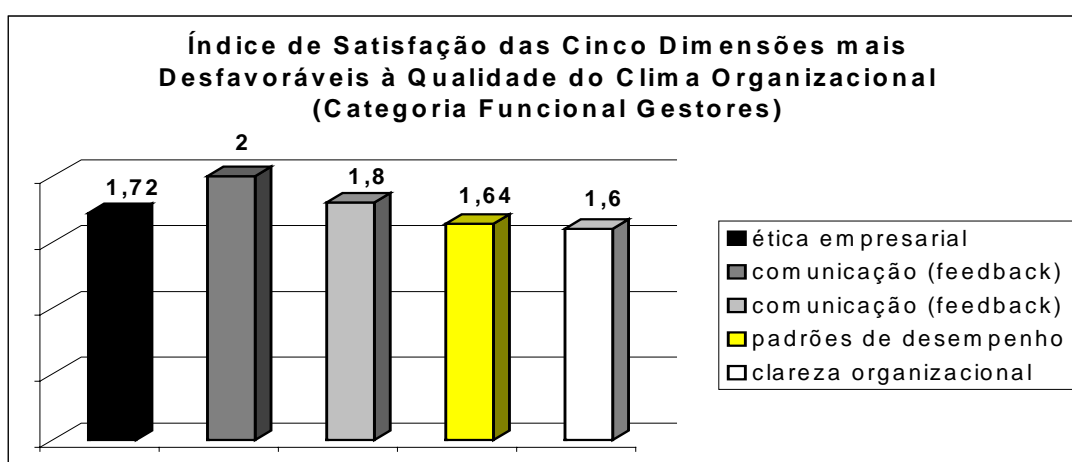


FIGURA 37 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A comunicação apontada por todas as categorias como dimensão desfavorável da qualidade do clima organizacional na categoria dos gestores apresenta índice de satisfação de (2,00) na questão relacionada à frequência com que os seus superiores fornecem retorno (feedback), e com relação à fluidez e à espontaneidade com que as informações importantes sejam de conhecimento de todos, o índice de satisfação foi de (1,80).

A ética empresarial apontada pela categoria dos gestores com um índice de (1,72) refere-se a um comportamento eticamente contraditório, isto é, discurso diferente da prática.

Na avaliação dos gestores, o índice de satisfação com os padrões de desempenho é de (1,64) relacionado à valorização de um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras. A clareza organizacional apontada pela categoria dos gestores refere-se à missão, à visão, aos valores e aos objetivos da empresa, e obteve um índice de satisfação de (1,60).

Diferentemente das demais categorias funcionais, foram apontadas as seguintes dimensões desfavoráveis à qualidade do clima organizacional: clareza organizacional e padrões de desempenho.

As cinco dimensões mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional, de acordo com a categoria dos técnicos demonstradas na tabela 82 foram:

Tabela 82 – Dimensões desfavoráveis do clima – Técnicos

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Comunicação (feedback)	1,82
Ética empresarial	1,78
Oportunidade de progresso	1,68
Calor humano e apoio	1,55
Comunicação (feedback)	1,59
Eqüidade salarial	1,59

IS < 0,33 = Muito favorável
 0,33<IS < 1,33 = Favorável
 IS > 1,33 = Desfavorável
 IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

A figura 38 aponta o índice de satisfação das cinco dimensões mais desfavoráveis à qualidade do clima organizacional na avaliação da categoria dos técnicos.

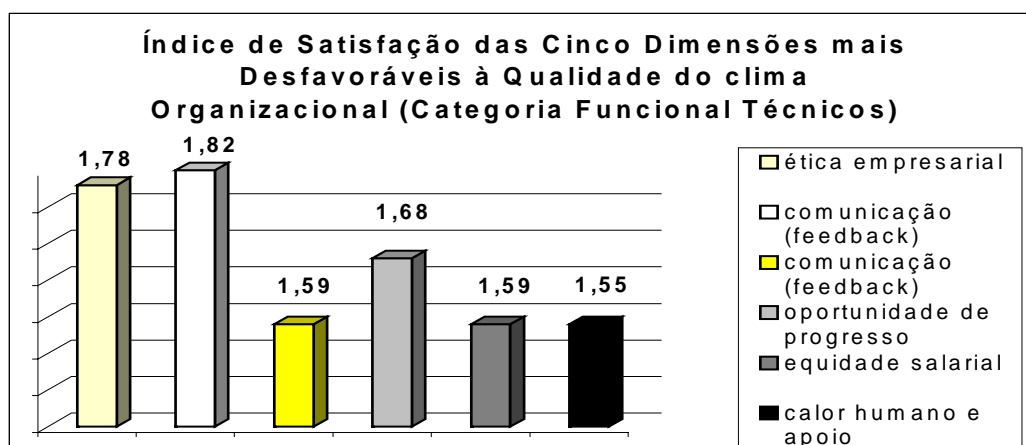


FIGURA 38 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A categoria dos técnicos apresentou índice de satisfação (1,82), desfavorável à qualidade do clima organizacional no tocante à dimensão comunicação com

relação à fluidez e a espontaneidade com que as informações importantes sejam de conhecimento de todos.

A comunicação relacionada à frequência com que os superiores fornecem feedback do desempenho aos seus colaboradores também foi avaliada com um índice de satisfação de (1,59).

A ética empresarial, com um índice de satisfação de (1,78), refere-se a um comportamento eticamente contraditório das pessoas que atuam na empresa, isto é, discurso x prática.

A dimensão oportunidade de progresso apresentando um índice de satisfação de (1,68) relaciona-se às oportunidades de progresso de crescimento e avanço profissional oferecidas pela empresa aos colaboradores e o conhecimento de como as promoções são realizadas.

O calor humano e apoio referem-se à confiança nos colegas de trabalho, percebendo que o sentimento de amizade é norma valorizada na empresa. A categoria dos técnicos alcançou índice de satisfação de (1,55).

A dimensão equidade salarial apresentou um índice de satisfação de (1,59) na categoria dos técnicos, e refere-se à justiça salarial considerando o salário recebido pelo colaborador e o salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado. Na figura 39 e na tabela 83 foram apontadas as cinco dimensões mais desfavoráveis à qualidade do clima organizacional na avaliação para categoria funcional administrativa.

A legenda situada ao lado da tabela, permite mensurar o índice de satisfação com as variáveis organizacionais, considerando quatro faixas de igual amplitude.

Tabela 83 – Dimensões desfavoráveis do clima - Categoria Administrativa

Variável Organizacional	Índice de Satisfação	
Comunicação (feedback)	1,81	IS < 0,33 = Muito favorável
Conflitos	1,58	0,33 < IS < 1,33 = Favorável
Ética empresarial	1,44	IS > 1,33 = Desfavorável
Participação	1,40	IS > 2,66 = Muito desfavorável
Comunicação (feedback)	1,33	

Fonte: Dados primários, 2002.

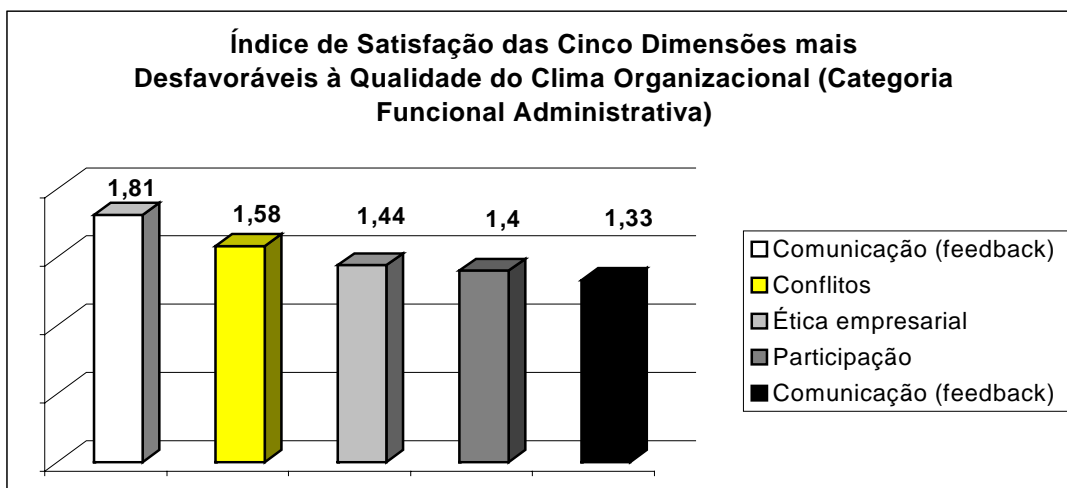


FIGURA 39 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A comunicação é apontada pela categoria Administrativa duplamente com relação à fluidez e à espontaneidade com que as informações importantes sejam de conhecimento de todos, com índice de satisfação de (1,81).

A comunicação relacionada à frequência com que os superiores fornecem feedback do desempenho aos seus colaboradores também foi avaliada com um índice de satisfação de (1,33).

Os conflitos traduzem, nesse caso, a disposição das pessoas para ouvirem e considerarem diferentes opiniões na empresa. A categoria administrativa apontou os conflitos com um índice de (1,58).

A ética empresarial apontada pela categoria administrativa, relaciona-se a coerência entre o discurso x prática das pessoas que trabalham na empresa, para tanto a categoria atribuiu um índice de (1,44).

A participação refere-se à oportunidade que os colaboradores têm de expressar o que sentem e pensam, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral e foi avaliada pela categoria administrativa com um índice de satisfação de (1,40).

Comparando com a empresa como um todo a categoria administrativa apresenta de diferente a dimensão participação que também não é apontada por nenhuma outra categoria funcional.

Na figura 40 e na tabela 84 foram apontadas as cinco dimensões mais desfavoráveis à qualidade do clima organizacional na avaliação dos respondentes da pesquisa para categoria funcional operacional.

Tabela 84 – Dimensões desfavoráveis do clima - Categoria Operacional

Variável Organizacional	Índice de Satisfação
Comunicação (feedback)	1,21
Calor humano e apoio	1,17
Conflitos	1,16
Oportunidade de Progresso	1,12
Flexibilidade	1,16

IS < 0,33 = Muito favorável
0,33<IS < 1,33 = Favorável
IS > 1,33 = Desfavorável
IS > 2,66 = Muito desfavorável

Fonte: Dados primários, 2002.

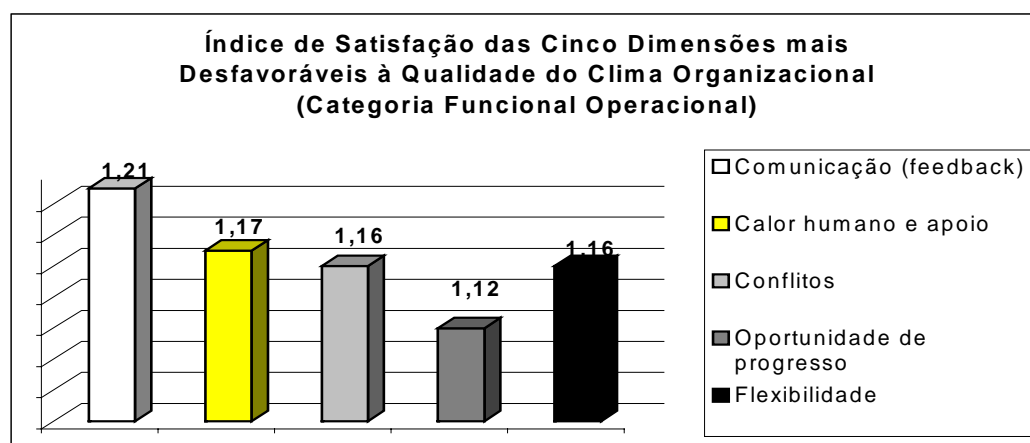


FIGURA 40 – DIMENSÕES DESFAVORÁVEIS À QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

A comunicação (feedback) é apontada pela categoria operacional no tocante à fluidez e espontaneidade das informações, permitindo que as importantes sejam de conhecimento de todos, com um índice de (1,21).

O calor humano e apoio traduzido na confiança nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento de amizade é norma valorizada na empresa, obteve um índice de satisfação de (1,17).

Semelhantemente à categoria administrativa, os conflitos também foram apontados com um índice de satisfação de (1,16) e relacionam-se também à disposição das pessoas para ouvirem e considerarem diferentes opiniões na empresa.

A oportunidade de progresso é visualizada pela categoria operacional com um índice de satisfação de (1,12) e refere-se às oportunidades de crescimento e avanço profissional ofertadas pela empresa e o conhecimento de como as promoções são realizadas.

A flexibilidade apontada pela categoria com um índice de (1,16) refere-se à forma como a empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva.

- Comentários e análise

Comparando os resultados apresentados com a empresa como um todo, as dimensões diferentes são: padrões de desempenho e clareza organizacional, apontadas pela categoria de gestores; calor humano/apoio e flexibilidade, apontadas pela categoria operacional; participação, apontada pela categoria administrativa, e equidade salarial e calor humano/apoio, apontadas pela categoria dos técnicos.

Com relação às dimensões mais desfavoráveis referente à qualidade do clima organizacional, há concordância das categorias funcionais com a empresa como um todo nos seguintes aspectos: comunicação (feedback), ética empresarial, oportunidade de progresso e conflitos.

A categoria de gestores apresenta baixos índices de satisfação com as seguintes dimensões: padrões de desempenho e clareza organizacional. Padrões de desempenho no sentido de só eventualmente perceberem que a empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas desafiadoras e clareza organizacional pelo fato de perceberem que nem todos os colaboradores conhecem a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa.

Como os gestores possuem melhor visão do todo (visão sistêmica), tendo em vista que estão mais comprometidos com diversos assuntos ligados à empresa, percebem com maior precisão alguns aspectos deficientes no clima organizacional – a falta de clareza organizacional certamente é um deles.

Como a clareza está relacionada à motivação das pessoas que almejam um clima de realização, vale destacar que a ausência dessa poderá ocasionar desmotivação nas pessoas. Importante mencionar que a clareza organizacional pode servir de fonte motivacional para os colaboradores Herbarium, tendo em vista que constitui característica das pessoas que buscam precipuamente realização no local de trabalho.

A categoria dos técnicos apontam, diferentemente das demais, duas variáveis organizacionais com baixos índices de favorabilidade: calor humano e apoio no sentido de perceberem que só ocasionalmente a confiança está presente nas

relações interpessoais, bem como o fato de a amizade ser uma norma valorizada na empresa, embora almejem fortemente por isso, e eqüidade salarial, pois apenas eventualmente, percebem justiça salarial quando comparam o salário recebido com outras empresas do mesmo ramo no mercado, contudo almejam muito por isso.

A categoria administrativa apresenta baixo índice de satisfação com a participação, haja vista que sente que somente às vezes é consultada e envolvida nas decisões relacionadas à sua área de atuação e em outras decisões de âmbito geral, mas aspira sentir freqüentemente. Este aspecto caracteriza que a empresa ainda adota um modelo de gestão tradicional do tipo diretivo (centralização das decisões e informações), embora a fase seja de transição para um modelo de gestão mais participativo.

A categoria operacional aponta como variáveis organizacionais, com moderados índices de satisfação, calor humano e apoio e flexibilidade. A primeira diz respeito ao predomínio de harmonia nas relações da empresa no sentido da solidariedade e cooperação entre os colegas de trabalho, e a segunda refere-se ao fato de os superiores imediatos freqüentemente aceitarem idéias e sugestões dos colaboradores e tomarem decisões baseadas nelas.

Importante salientar mais uma vez que a categoria não apresenta baixos índices de satisfação com nenhuma das variáveis organizacionais, entretanto, as variáveis organizacionais que apresentam os menores índices de satisfação precisam ser atentamente observadas, pois podem interferir na motivação e desempenho dos colaboradores ligados à categoria operacional.

Uma vez mais houve maior concordância entre os aspectos apontados como mais favoráveis por categoria funcional do que entre os aspectos apontados como mais desfavoráveis referentes à qualidade do clima organizacional.

Em relação à empresa como um todo, a categoria dos gestores não aponta, entre as dimensões desfavoráveis à qualidade do clima organizacional, oportunidade de progresso e conflitos.

Comparando com a empresa como um todo e com as demais categorias funcionais, a dimensão flexibilidade apontada pela categoria operacional constitui dimensão diferente das relacionadas pelos funcionários em geral e pelas outras categorias.

4.4 SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Tomando por base as dezenove variáveis organizacionais do questionário, foi solicitado a seleção de apenas cinco variáveis que na opinião dos respondentes são as mais importantes para formação e manutenção de um bom clima do ambiente de trabalho, sendo que a variável mais apontada foi a responsabilidade, com 90 votos (47,1%), o que denota que precipuamente os colaboradores buscam a realização no local de trabalho.

A responsabilidade refere-se ao ato de responder por atos próprios ou alheios, grau em que os membros de uma organização sentem que a empresa estimula que se responsabilizem efetivamente pelos resultados do seu trabalho, sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisarem consultar o superior imediato a cada momento.

Em seguida, foi apontado o comprometimento com a empresa, com 72 votos (37,7%). Esta variável avaliou o sentimento de orgulho que os colaboradores têm de trabalhar na empresa, o grau em que esses se identificam com a missão, a visão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais; descreve o quanto os colaboradores sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais para o alcance das metas globais.

A terceira mais votada foi a variável recompensa, com 68 votos (35,6%), denotando que os colaboradores também buscam afiliação como motivo do comportamento. A recompensa refere-se ao grau em que os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho em comparação à punição por erros cometidos.

Em quarto lugar a variável apoio e calor humano, com 66 votos (34,6%), motivo também ligado à necessidade de afiliação dos colaboradores, e a oportunidade de progresso, com a mesma votação, trouxe subjacente o motivo poder, o desejo de controlar, liderar, buscar cargos e preservar o 'status quo'.

Por último, o motivo realização sobressai uma vez mais, haja vista que, com 64 votos (33,5%), as pessoas buscam clareza organizacional, que constitui o grau em que os colaboradores conhecem a missão, a visão, valores e os objetivos da organização, sentindo que as "coisas" na empresa estão bem organizadas.

Esta parte da seleção e priorização das variáveis organizacionais confirmou o resultado posterior de que os colaboradores Herbarium perceberam que para

formação e manutenção de um bom clima organizacional precisam primeiramente satisfazer a sua necessidade de realização, que totaliza 154 votos (80,62%), em seguida, a sua necessidade de afiliação, com um total de 134 votos (70,15%) e, por último, a necessidade de poder, com 66 votos (34,55%).

A figura 41 aponta uma síntese dos resultados relacionados à seleção e priorização das variáveis organizacionais que, na opinião dos respondentes da pesquisa, são formadoras e mantenedoras de um bom clima organizacional, considerando a empresa como um todo.

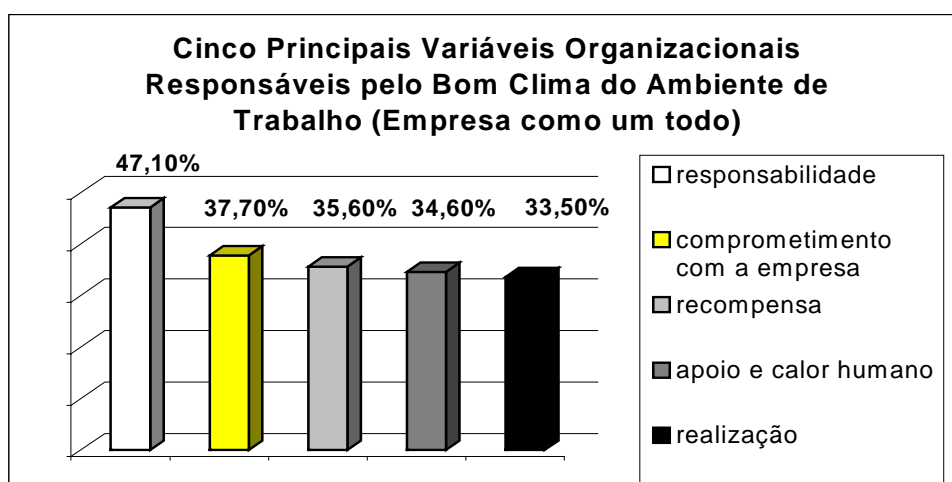


FIGURA 41 – SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A escala de Kolb et al (1978), apresentada nas seções 2.9.5 e 3.7, possibilita a associação dos motivos a algumas das variáveis organizacionais, por isso é possível interpretar a votação com base nessas informações. Na realidade, a escala de Kolb et al (1978) baseou-se nos estudos de Litwin e Stringer (1966) que em uma situação de laboratório definiram seis variáveis-chave no clima organizacional associadas aos motivos sociais de McClelland (1955).

Como o comprometimento com a empresa descreve o quanto os colaboradores sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais para o alcance das metas globais, é possível inferir que esta variável organizacional esteja também relacionada ao motivo realização, em função do senso de responsabilidade pessoal que este motivo traz inerente. Dessa forma, a satisfação da necessidade de realização é muito forte para os colaboradores Herbarium.

Considerando a votação separando-se fábrica e escritório, as cinco principais variáveis formadoras e mantenedoras de um bom clima organizacional na opinião

dos colaboradores da fábrica são: responsabilidade, com 72 votos (48,32%), recompensa, com 59 votos (39,60%), comprometimento com a empresa, com 57 votos (38,26%), apoio e calor humano, com 55 votos (36,92%), e oportunidade de progresso, com 52 votos (34,90%).

Na visão dos colaboradores da administração são: responsabilidade, com 18 votos (42,86%), clareza organizacional, com 16 votos (38,10%), comprometimento com a empresa, com 15 votos (35,72%), e comunicação (feedback), com 15 votos (35,70%). Apresentaram um empate técnico as variáveis oportunidade de progresso e oportunidade de desenvolvimento pessoal, com 14 votos (33,30%).

As figuras 42 e 43 apontam a síntese dos resultados relacionados às cinco principais variáveis organizacionais responsáveis pela formação e manutenção de um bom clima organizacional na opinião dos respondentes da pesquisa, separando resultados da fábrica e do escritório.

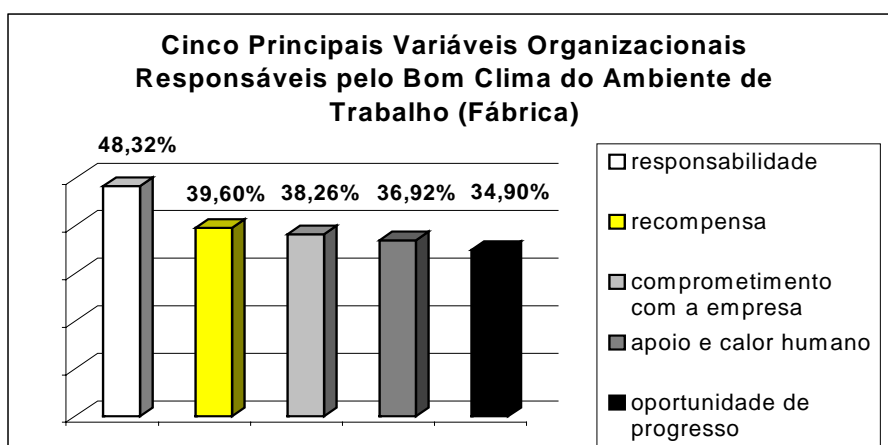


FIGURA 42 –. VARIÁVEIS FORMADORAS E MANTENEDORAS DE BOM CLIMA - Fábrica

FONTES: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

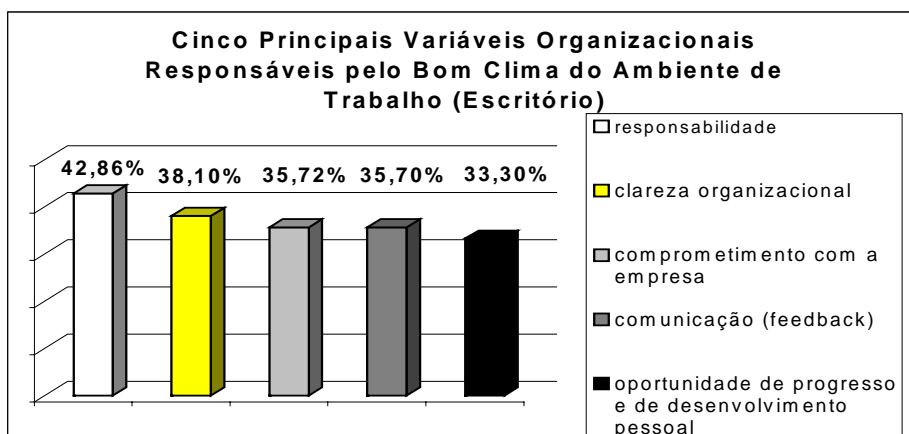


FIGURA 43 –. VARIÁVEIS FORMADORAS E MANTENEDORAS DE BOM CLIMA - Escritório

FONTES: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

4.5 CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA EMPRESA

Utilizando-se os motivos sociais de McClelland (1955), afiliação, poder e realização, por acreditar-se que a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais, nesta parte do questionário, procurou-se descobrir qual o tipo de clima que mais motiva os colaboradores HERBARIUM, associando-os à afiliação, realização e ao poder.

Descobriu-se que de fato o clima de realização é o que mais motiva os colaboradores Herbarium – de 172 respondentes, 90 deles, o que corresponde a 52,3%, dizem ser motivados por clima de realização; de 174 respondentes, 67 deles, o que corresponde a 38,5%, dizem ser motivados por clima de afiliação, e de 167 respondentes, 18 deles, o que corresponde a 10,8%, dizem ser motivados por clima de poder. A figura 44 ao apontar os percentuais comentados anteriormente, revela o clima organizacional predominante na empresa como um todo.

Considerando fábrica e escritório, 66 colaboradores da fábrica dizem ser motivados precipuamente por um clima de realização, o que representa, em percentual, (49,25%); 54 pessoas do escritório dizem ser motivadas precipuamente por um clima de afiliação (39,7%), e 17 pessoas do escritório dizem ser motivadas principalmente por um clima de poder (12,88%).

Já os colaboradores do escritório, 24 deles dizem ser motivados primeiramente por um clima de realização (63,15%), 13 colaboradores motivam-se precipuamente por afiliação (34,21%) e 1 pessoa diz ser motivada por um clima de poder (2,85%).

As pessoas voltadas para um clima de realização são aquelas que buscam sensação de missão cumprida no ambiente de trabalho, são altamente responsáveis e motivam-se com reconhecimento, feedback realizados pelo superior imediato.

As pessoas voltadas para um clima de afiliação/associação são aquelas que valorizam principalmente o calor humano, apoio e amizade presentes no local de trabalho.

As pessoas direcionadas para um clima de poder são as que buscam na empresa oportunidade de progresso, manutenção do *status quo*, *poder*.

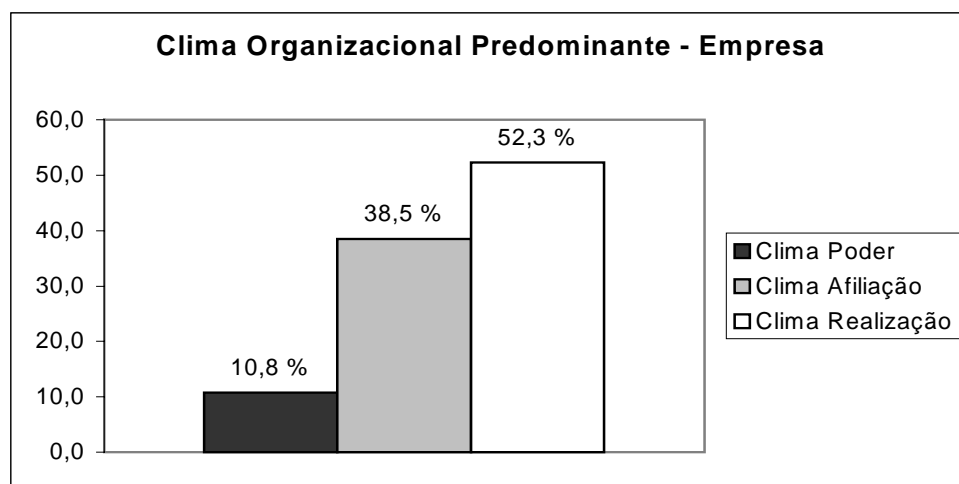


FIGURA 44 – CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE – EMPRESA

FONTES: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A diferença entre o número de respondentes em cada questão refere-se ao fato de que nem todos classificaram os climas por ordem de importância, por isso é que ocorreu essa variação. Por exemplo, o respondente oferecia classificação para apenas um dos climas ou oferecia classificação semelhante para dois climas, o que acabou por inviabilizar essas classificações.

- Comentários e análise

As pessoas com forte necessidade de realização querem assumir responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, gostam de assumir riscos calculados (moderados) e gostam de situações nas quais recebam *feedback* imediato, concreto, sobre como está obtendo êxito. A realização diz respeito à responsabilidade, aos padrões de desempenho e à clareza (de metas e objetivos) da organização.

Na realidade, é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas voltadas para um clima de realização buscam metas desafiadoras, rejeitando tarefas monótonas e rotineiras, onde não há desafio.

De acordo com Kolb et al (1978), um aspecto que pode ser negativo para pessoas motivadas por realização é quando seu senso de responsabilidade pessoal impede-a de delegar autoridade. Segundo os autores, isto só não acontece quando

as pessoas possuem valores que lhes permitam ver o desenvolvimento de uma organização viável como um objetivo de realização legítimo.

A questão permite inferir que clima muito voltado para realização pode trazer líderes mais centralizadores, isto é, que não deleguem responsabilidade, estimulando que os seus colaboradores se responsabilizem pelos resultados do seu trabalho e nem autoridade para realização de determinadas tarefas.

Como a necessidade de realização está contrabalançada por outras necessidades moderadas de associação e de poder, a tendência é que o tipo de clima na organização seja mais saudável. É aspecto positivo do clima realizador, a ênfase na responsabilidade individual e na tomada de decisão, aspecto com certeza muito importante para as empresas que desejam sucesso.

Como 52,3% dos colaboradores Herbarium apontaram o clima realizador como o principal tipo de clima que os motiva, pode-se inferir que todas as características acima vêm ao encontro dos mesmos.

A empresa é preocupada com um padrão de excelência, característica precípua da presença de pessoas motivadas por realização, fato que pode ser comprovado através da implantação da norma ISO 9000 série 2001, elevado controle de qualidade da matéria-prima ao produto acabado, formação de grupos de melhoria contínua, detecção de todo tipo de não-conformidade, acompanhamento sistemático do desempenho com o estabelecimento da abordagem por competências e avaliação 360º, desenvolvimento de um banco de idéias, visando, dentre outros motivos, fomentar a criatividade entre os colaboradores, formação de um banco de talentos etc..

Como 38,5% dos colaboradores Herbarium têm no clima de afiliação seu maior estímulo e 10,8% no clima de poder, é possível afirmar que na empresa em estudo há uma tendência para que o clima organizacional seja mais saudável, prova disto é que 94,3%, hoje, consideram o clima predominante na empresa de bom para ótimo.

Os colaboradores Herbarium demonstram desejo em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Como a palavra “melindre” faz parte da cultura da empresa, percebe-se uma preocupação muito grande das pessoas em não romper os relacionamentos pela franqueza, confrontação e conseqüentemente provocar “melindres”, ou seja, as pessoas querem ser queridas

pelas outras, manifestam medo da rejeição, o que constitui outro importante indicador de que o motivo afiliação ou associação de fato está presente na empresa.

A empresa também possui várias atividades associativas, como festas junina, aniversário da empresa, festas de encerramento do ano, festival de outono, coral, teatro, atividades desportivas que evidenciam a motivação associativa presente.

O clima apoiador é importante para que as pessoas não tendam a trabalhar sozinhas, pois muitos problemas organizacionais podem ser mais bem solucionados por um esforço de colaboração. Por exemplo, o predomínio exclusivo do motivo realização faz com que haja um maior dispêndio de tempo, tendo em vista que as pessoas buscam realizar trabalhos sozinhas.

Noujaim (1968) mostrou em um estudo que executivos com grande necessidade de realização tendiam a ter menos reuniões do que outros executivos e a querer trabalhar sozinhos. O homem que ocupa cargo de supervisão possui um trabalho onde a manutenção de relações harmoniosas e cordiais é mais importante que a tomada de decisão, tendo em vista que os níveis hierárquicos superiores em geral possuem uma responsabilidade individual maior, bem como tomam mais decisões, características presentes no clima realizador.

Um aspecto que poderá ser negativo no clima eminentemente apoiador é o fato de as pessoas conferirem maior importância à afetividade no local de trabalho do que às tarefas que lhes competem. É evidente que a preocupação com os sentimentos dos outros é necessária, e quando se estabelece um contrato psicológico com qualquer organização, as pessoas trazem consigo várias necessidades a serem satisfeitas, inclusive sociais, entretanto o empregador também espera alcançar os objetivos da organização, cumprimento de metas e responsabilidade, resultados do empregado, inerentes ao motivo de realização e poder.

Na opinião de Kolb et al (1978), a forte necessidade de associação não parece ser central para a liderança e para o desempenho administrativo, embora o líder precise demonstrar sensibilidade no trato com os sentimentos dos outros.

Apenas 10,8% dos colaboradores Herbarium dizem ser motivados precipuamente pelo clima de poder. Uma explicação para este fato é que embora as organizações sejam um reflexo dos jogos de poder existentes nelas, sendo o poder inerente a qualquer uma delas, o assunto ainda é tratado de maneira pejorativa, fazendo que muitas pessoas acabem por não admitir que sejam motivadas por um

clima de poder, e talvez não sejam mesmo. Entretanto, na opinião de Kolb et al (1978), resultados de uma pesquisa mostraram que um administrador precisa ter uma necessidade de poder razoavelmente alta, a fim de funcionar como um líder. Se ele vai usá-la bem dependerá em grande parte dos outros valores e motivos que ele possui.

O poder tornou-se assunto pejorativo porque muitos o associam com a autocracia ou autoritarismo, o que não deixa de ser uma realidade dependendo do uso que se faça dele. Todos aqueles que são imbuídos de cargos de gerência na empresa possuem o poder formal dentro da empresa, que é o poder ligado ao cargo, a posição hierárquica que ocupam, entretanto uma boa liderança deve, realmente, ser uma função da capacidade do gestor de compreender sua necessidade de poder e de ser capaz de usá-la de forma satisfatória e criativa.

A necessidade ou motivo de poder preconizada por McClelland (1955) caracteriza-se pelo forte desejo de dominar, controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas, embora seja salutar que numa organização, de acordo com Kolb e Boyatzis (1970), as pessoas tendam a ter aproximadamente a mesma força nos três motivos, não sendo extremamente altos ou baixos em nenhum deles.

No caso da empresa em estudo, o clima de poder aparece vinculado às oportunidades de progresso que a mesma oferece aos colaboradores, mesmo assim apenas 10,8% dos colaboradores sentem-se motivados primeiramente pelo motivo poder, havendo um claro desequilíbrio entre este e os demais motivos (realização e afiliação).

A questão apresenta dois aspectos: por um lado pode faltar aos líderes a capacidade de compreender sua necessidade de poder e de serem capazes de usá-la de forma criativa; por outro lado, por tratar-se de uma empresa familiar, algumas características ainda se fazem presentes, tais como: centralização de poder, de informações e da tomada de decisões na alta direção, embora a empresa esteja passando por uma fase de transição para uma gestão mais consultiva-participativa.

O fato de os colaboradores não serem motivados precipuamente pelo poder é a possível razão do clima ser mais cordial, aberto, informal, democrático, o que talvez não ocorresse caso fosse o contrário, tendo em vista as características das empresas familiares em geral e da grande necessidade de poder de algumas pessoas que ocupam posições estratégicas numa organização combinar com seus

valores autoritários, levando-as a tomar todas as decisões, sem darem margem à responsabilidade individual de seus subordinados.

A tendência dos gestores motivados principalmente pelo clima realizador é permitir que outras pessoas na empresa Herbarium satisfaçam suas próprias necessidades de realização pela introdução de melhoramentos, prática de *feedback*, lançamento de metas desafiadoras e estímulo à responsabilidade individual, tendo em vista que os outros motivos, especialmente o de afiliação, se faz presente.

Levando-se em consideração os sete primeiros fatores presentes no questionário de clima organizacional (conformidade com a estrutura, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, calor humano e apoio e liderança) que fazem parte da escala de Kolb et al (1978) associados aos motivos de McClelland (1955), confirma-se uma vez mais que as menores médias dos colaboradores Herbarium, em geral, referem-se ao motivo poder, ou seja, as dimensões organizacionais associadas ao motivo poder apresentaram médias real (3,64) e ideal (3,95).

Os colaboradores Herbarium percebem motivos de afiliação e realização praticamente no mesmo nível, médias reais (3,69) e (3,67), respectivamente, embora busquem mais afiliação, média real (4,68), e o motivo de realização média real (4,57) apareça em segundo lugar.

Em suma, por estes valores, pode-se afirmar que os colaboradores Herbarium sentem e almejam mais motivação associativa/afiliativa. Interessante observar que na pergunta estimulada, os colaboradores apontam em primeiro lugar o clima de realização como aquele que mais os motiva, porém de acordo com as respostas oferecidas no questionário de clima, os colaboradores percebem e buscam mais afiliação ou associação, ou seja, neste caso, as relações cordiais, a confiança, a harmonia, a amizade passam a ser as normas mais valorizadas na empresa.

Estratificando mais a questão, pode-se afirmar que na fábrica o motivo mais percebido é o de realização, média real (3,71), contra (3,64) média real do motivo poder, e (3,67), média real do motivo afiliação. Entretanto, almejam mais afiliação, média ideal (4,64), realização, média ideal (4,50) e o motivo poder aparece em último lugar como o menos almejado, média ideal (3,95). Já no escritório o motivo mais sentido é o de afiliação, média real (3,76), seguido do motivo poder (3,58) e, por último, realização, média real (3,46). Também almejam mais afiliação, média

ideal (4,78), seguido de realização, média ideal (4,56) e, por último, poder, média ideal (3,89).

4.6 DESEMPENHO

A parte VI do questionário solicitou a auto-avaliação do desempenho pelos colaboradores, apresentando-lhes duas escalas: real e ideal. Caso assinalassem desempenho real diferente do ideal, deveriam justificar os motivos da diferença.

Os resultados alcançados referentes à auto-avaliação do desempenho foram os seguintes: com relação ao desempenho real, apenas duas pessoas se auto-avaliaram com nota 1,00, o que representa 1,2% das respostas válidas do questionário; cinco pessoas se auto-avaliaram com nota 2,00, o que corresponde a 2,9% das respostas válidas do questionário; 49 pessoas com nota 3,00, o que corresponde a 28,3%; 86 pessoas com nota 4,00, o que corresponde a 49,7%, e 18 pessoas com nota 5,00, o que corresponde a 10,40% das pessoas que auto-avaliaram o seu desempenho.

Importante observar que quase 50% das pessoas se auto-avaliaram com nota 4,00 na escala real, e que 78% delas se auto-avaliaram com notas 3,00 ou 4,00, e que 18 pessoas, o que corresponde a 10,40%, consideram o seu desempenho real igual ao seu desempenho ideal. A tabela 85 ilustra uma síntese das notas e percentuais relacionados anteriormente referente à auto-avaliação do desempenho solicitada aos respondentes da pesquisa.

TABELA 85 - AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

DESEMPENHO REAL	DESEMPENHO IDEAL
2 pessoas – nota 1,00 = 1,2%	156 pessoas – nota 5,00 = 89,7%
5 pessoas – nota 2,00 = 2,9%	16 pessoas – nota 4,00 = 9,2%
49 pessoas – nota 3,00 = 28,3%	2 pessoas – nota 3,00 = 1,1%
86 pessoas – nota 4,00 = 49,7%	
31 pessoas – nota 5,00 = 17,9%	
ABSTENÇÃO:	
Escala real – 18 pessoas = 9,4%	
Escala ideal – 17 pessoas = 8,9%	

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A figura 45 aponta as notas e respectivos percentuais de respondentes para determinada nota no tocante à auto-avaliação do desempenho real.

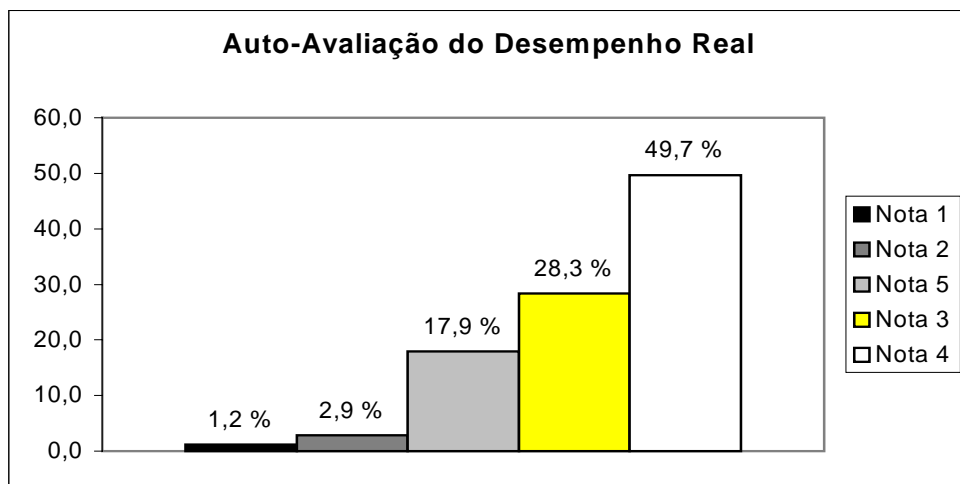


FIGURA 45 – AUTO-AVALIAÇÃO DESEMPENHO REAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

A figura 46 aponta as notas e respectivos percentuais de respondentes para determinada nota no tocante à auto-avaliação do desempenho real.

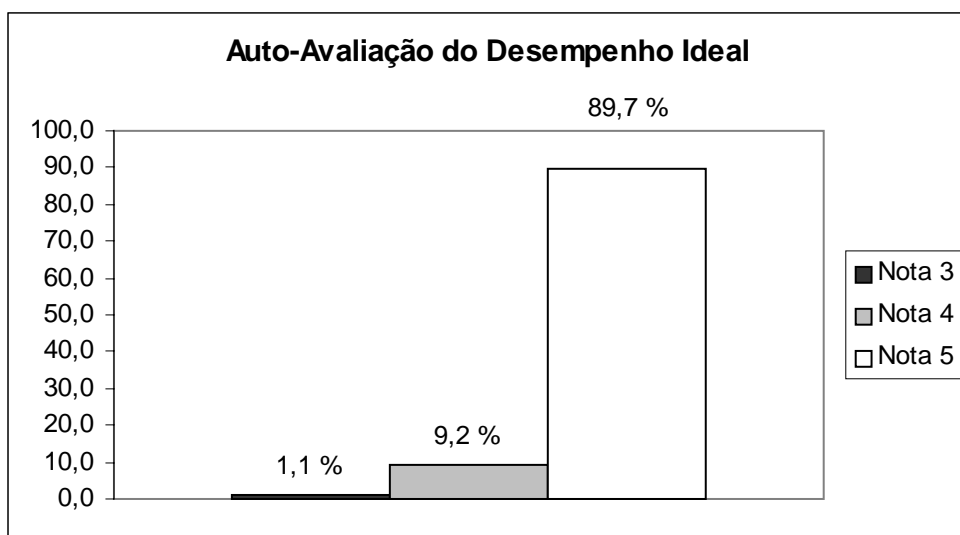


FIGURA 46 – AUTO-AVALIAÇÃO DESEMPENHO IDEAL
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

As pessoas que se auto-avaliaram e atribuíram notas diferentes na escala real e na escala ideal precisaram justificar os motivos do desnível do desempenho, classificando-os em nenhum, pouco forte e muito forte, conforme a tabela 86.

TABELA 86 – MOTIVOS QUE AFETAM O DESEMPENHO NO TRABALHO

Motivos	Nenhum	(%)	Pouco forte	(%)	Muito forte	(%)
1. Necessidade de treinamento	34	26,8	69	54,3	24	18,9
2. A empresa não oferece desafios para realização do meu potencial.	54	42,5	63	49,6	10	7,9
3. Não estou em sintonia com o meu superior imediato .	89	69	27	20,9	13	10,1
4. As atividades que realizo não são interessantes .	78	62,4	34	27,2	13	10,4
5. A minha capacidade não é plenamente aproveitada .	38	30,4	55	44	32	25,6
6. Meu salário não é justo, se comparado a de outros colegas, mercado de trabalho e/ou a responsabilidade que tenho.	61	48,4	37	29,4	28	22,2
7. Não tenho oportunidade de progresso (promoção) dentro da empresa.	67	52,3	49	38,3	12	9,4
8. O meu superior imediato dificilmente fornece feedback (retorno) do meu desempenho.	70	54,3	39	30,2	20	15,5
9. O clima do meu ambiente de trabalho não é bom.	87	69,6	24	19,2	14	11,2
10. Não existe clima de calor humano, respeito, cooperação e apoio dentro da empresa.	76	61,3	38	30,6	10	8,1
11. As minhas condições de trabalho (máquinas, equipamentos, ventilação, iluminação, cadeiras) não são boas.	80	63,5	33	26,2	13	10,2
12. Não tenho nenhuma liberdade para tomar decisões e resolver problemas na minha área (falta autonomia profissional).	61	48	53	41,7	13	10,2
13. Na empresa dificilmente um bom desempenho é reconhecido pelos superiores.	61	31,9	47	36,4	21	16,3
14. Não conheço que tipo de desempenho o meu superior imediato espera de mim.	64	50,4	45	35,4	18	14,2
15. As “coisas” aqui na empresa não estão bem organizadas – total.	49	39,2	65	52	11	8,8
16. Sinto-me desmotivado (a) para o trabalho.	82	67,8	31	25,6	8	6,6
17. Não gosto do que faço no momento.	94	76,4	21	17,1	8	6,5
18. O meu perfil não está de acordo com a função que exerço na empresa.	89	72,4	25	20,3	9	7,3
19. Não tenho claro os objetivos, a missão, a visão, os valores e as metas da empresa.	80	65	38	30,9	5	4,1
20. Tenho dificuldade de relacionamento com os meus colegas de trabalho	94	77	24	19,7	4	3,3
21. Não me sinto qualificado (a) para o cargo que exerço – total.	104	86	12	9,9	5	4,1
22. Tenho muitos problemas pessoais externos (fora da empresa).	93	76,9	25	20,7	3	2,5
23. Outros motivos não apontados	70	73,7	16	16,8	9	9,5

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

- Comentários e análise

O fato de 10,40% das pessoas se auto-avaliarem com a nota real máxima (5,00) significa que estão muito satisfeitas com o seu desempenho, e que provavelmente os aspectos motivacionais (ligados ao trabalho em si) e ambientais (ambiente de trabalho) são avaliados muito positivamente pelos ocupantes desses cargos.

Uma outra hipótese pode ser a dificuldade de olhar para sua postura profissional e admitir falhas, erros, limitações por uma questão de imaturidade ou auto-ilusão. Pessoas imaturas são pouco abertas às críticas construtivas, ainda que o avaliador sejam elas mesmas.

Um outro indicativo importante é o fato de que quase 50% das pessoas se auto-avaliam com nota 4,00, o que significa dizer que estão satisfeitas com a sua performance e tendem a avaliar positivamente os aspectos motivacionais e ambientais que as cercam, entretanto sentem que existem aspectos do desempenho a serem melhorados.

Esta auto-avaliação parece ser mais factível que a primeira, haja vista que sempre existem aspectos do desempenho a serem melhorados. Ainda 28,3% das pessoas se auto-avaliaram com nota 3,00, o que em número representa 49 pessoas.

Com relação ao desempenho ideal, 89,7% das pessoas almejam ter nota 5,00, o que equivale dizer 156 pessoas; somente 16 pessoas almejam desempenho com nota 4,00, correspondendo a 9,2%, e 2 pessoas (1,1%) nota 3,00. Na escala real houve uma abstenção de 9,5% e na escala ideal 9%, ou seja, 18 pessoas na real e 19 pessoas na ideal não fizeram a auto-avaliação do desempenho. A figura 107 sintetiza as colocações feitas anteriormente.

Os números revelam uma forte motivação dos colaboradores para atingir elevados desempenhos, portanto é recomendável que a empresa valorize um desempenho de alta qualidade através do estabelecimento de metas desafiadoras e padrões de desempenho claros; busque o aproveitamento pleno da capacidade e do potencial dos colaboradores, haja vista tratar-se de pessoas eminentemente realizadoras. Para o desempenho ideal não ocorreram notas 1,00 e 2,00.

Pelos resultados apresentados na figura 111, percebe-se, considerando-se o somatório da classificação pouco forte e muito forte, que os seguintes motivos são apontados como os principais causadores do desnível entre o desempenho real e o

desempenho ideal: necessidade de treinamento (oportunidade de desenvolvimento), capacidade não plenamente aproveitada (desperdício de potencial), as coisas aqui na empresa não estão bem organizadas (clareza organizacional), a empresa não oferece desafios para realização do potencial dos colaboradores (metas desafiadoras, aproveitamento pleno da capacidade) e na empresa dificilmente um bom desempenho é reconhecido pelos superiores (feedback, reconhecimento).

Os motivos menos apontados pelos colaboradores Herbarium são: o sentimento de não qualificação para o cargo que exerce, dificuldade de relacionamento com os colegas de trabalho, problemas pessoais externos (fora da empresa), não gostar do trabalho que executa e outros motivos não apontados.

Pensando nos fatores motivadores relacionados ao trabalho em si e fatores higiênicos relacionados ao ambiente, preconizados por Herzberg (1959), percebe-se que dentre os principais motivos causadores do desnível do desempenho real x ideal encontram-se fatores motivadores que são aqueles relacionados ao trabalho em si, isto é, a maior necessidade de realização, padrões de desempenho claros, trabalho desafiante, aproveitamento pleno da capacidade e do potencial, maior responsabilidade, apenas a falta de clareza organizacional, advinda do sentimento de que as coisas na empresa não estão bem organizadas, constitui um aspecto do ambiente de trabalho.

Segundo este autor, os fatores motivadores relacionam-se à motivação no ambiente de trabalho e os fatores higiênicos provocam a satisfação/insatisfação. Dos motivos menos apontados para discrepância do desempenho, dois referem-se a fatores higiênicos e dois a fatores motivacionais.

A presente proposta de pesquisa de clima organizacional abrange tanto fatores motivadores já citados anteriormente, como os de higiene (supervisão, liderança, condições de trabalho, segurança, dinheiro, status, segurança, salário, política de administração). Associando-os à hierarquia de Maslow, pode-se afirmar que os fatores de higiene estão mais relacionados à satisfação das seguintes necessidades: fisiológicas, segurança e social, e os fatores motivadores estão mais relacionados às seguintes necessidades: estima e auto-realização.

Como os colaboradores Herbarium dizem serem mais motivados por um clima de realização, é possível que por esse aspecto percebam que a deficiência do desempenho esteja mais relacionada com a ausência de fatores motivacionais do que higiênicos. Concorde-se com Hersey e Blanchard (1986) que associam o

conceito de motivação para o motivo de realização de McClelland (1955) com a teoria da motivação-higiene de Herzberg (1959).

As pessoas com elevada motivação para a realização, que é o caso da empresa em estudo, tenderão a interessar-se pelos fatores motivadores (o trabalho em si). Essas pessoas querem feedback referente à tarefa, desejam saber qual é o seu desempenho. Por outro lado, as pessoas com baixa motivação para realização estão mais preocupadas com o ambiente, interessam-se mais por saber o que se pensa delas, e não tanto qual o nível do seu desempenho.

Com esses números é possível inferir que os aspectos motivadores nesta pesquisa de clima organizacional se sobressaem em relação aos aspectos higiênicos, haja vista que as pessoas durante a auto-avaliação do desempenho apontaram uma quantidade de aspectos motivadores bem maior do que aspectos higiênicos como causas principais do desnível do desempenho (real x ideal).

O motivo mais fortemente apontado pelos colaboradores como o principal desnível entre os desempenhos real e ideal é o fato de entenderem que a capacidade deles não está sendo bem aproveitada (25,6%). Neste caso recomenda-se observar que as pessoas estão se sentindo sub-aproveitadas. Uma vez mais se insiste na necessidade de que os padrões de desempenho estejam bem delineados para os colaboradores e que também seja realizada avaliação de potencial dos colaboradores.

A avaliação de potencial tem como finalidade justamente detectar a possibilidade de subaproveitamento da capacidade dos colaboradores, identificando os desafios que a empresa tem oferecido aos seus colaboradores para realização do potencial, os que não tem oferecido, e ainda a incompatibilidade do perfil com o cargo que a pessoa ocupa ou a baixa qualificação da pessoa para o cargo ocupado.

O segundo motivo mais fortemente apontado pelos colaboradores (22,2%) é a questão da percepção de inequidade salarial perante a responsabilidade que têm, mercado de trabalho e/ou demais colegas que realizam atividades semelhantes. Para esse motivo, na seção 4.9 durante as proposições e contribuições oferecidas à empresa, já foram feitas recomendações.

E o terceiro motivo mais apontado pelos colaboradores (18,9%) refere-se à necessidade de treinamento. A questão do treinamento traz inerente a oportunidade de desenvolvimento pessoal.

4.7 CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

Na seção 2.11, menciona-se especificamente sobre o desempenho. Cabe salientar uma vez mais que este é impactado por campos de forças que interagem reciprocamente, positiva ou negativamente.

Dentre os campos de força destacados pelos autores, destacam-se: qualificação profissional, cultura organizacional na qual encontra-se inserido o clima organizacional, estilo gerencial, ambiente externo, variáveis inatas (constituição física, fatores de ordem psicológica), variáveis adquiridas (experiências vividas, fatores sociais, culturais), etc.

Nas seções 1.1 e 1.2, destacam-se pesquisas de clima onde a variável clima organizacional foi analisada como interveniente no desempenho humano no trabalho.

Segundo Bergamini (1983), as pesquisas de moral de grupo evidenciam que o elemento ambiental pode acarretar maiores ou menores dificuldades de ajustamento do empregado ao seu trabalho.

As experiências de Hawthorne de Mayo (1933) já demonstravam preocupação com o ambiente de trabalho na produtividade e desempenho.

Não se pode deixar de mencionar que as pessoas não realizam as coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, e com o tempo também se modificam, o que determina diferença individual de comportamento, o assunto já foi mencionado na seção 2.11.4 deste estudo de caso.

Na opinião de Bergamini (1983), o grande responsável pelo comportamento no trabalho é a motivação. Tudo o que se faz numa empresa é fruto da dinâmica motivacional.

É por isso que muitas vezes o clima organizacional está prejudicado, mas como existem muitas pessoas motivadas por realização, onde o senso de responsabilidade é muito alto, o ambiente não prejudica de todo o desempenho. É evidente que para outros, especialmente os motivados por afiliação/associação, o ambiente, mais do que elevados padrões de desempenho, os motivam. Nesse último caso, o desempenho humano no trabalho estará diretamente relacionado ao clima organizacional.

- Comentários e análise

Durante a realização das entrevistas semi-estruturadas, evidenciou-se que todos os entrevistados afirmaram que o clima organizacional afeta diretamente o desempenho humano no trabalho, independentemente de serem pessoas motivadas por realização ou não. Apenas uma entrevistada destacou que um bom clima é importante para um bom desempenho, mas que ela particularmente é uma pessoa que se automotiva e que assim como ela, existem outros colaboradores que têm o mesmo nível de desempenho independentemente do clima organizacional.

É importante destacar, portanto, as variáveis que afetam a motivação nas organizações. Nesse aspecto concorda-se com Porter e Miles apud Stoner e Freeman (1999) que fornecem uma visão sistêmica sobre a motivação nas organizações, apontando três variáveis que a impactam: características individuais (Ex.: interesses, atitudes e necessidades), características do trabalho (Ex.: grau de autonomia, variedade nas tarefas, volume de feedback) e características da situação de trabalho (Ex.: pares, supervisores, recompensa, infra-estrutura).

Comparando auto-avaliação de desempenho com o clima real e ideal, percebe-se que a média real do clima organizacional apresentada por pessoas que se auto-avaliaram com notas 1,2 e 5 para o desempenho real é a mesma, ou seja, média real do clima (3,75).

As pessoas que auto-avaliaram o seu desempenho real em 3,00 apresentaram uma média real para o clima (3,46), e em 4,00 apresentaram uma média real para o clima (3,60). Conclui-se, portanto, que as pessoas que apresentaram a melhor auto-avaliação, nota 5,00, para o desempenho real, também foram as que tiveram a melhor percepção de clima real, média (3,75), seguida das pessoas que se auto-avaliaram com nota 4,00. A percepção menos favorável de clima real (3,46) foi a dos colaboradores que se auto-avaliaram com nota 3,00.

Para o desempenho ideal não ocorreram notas inferiores a 3,00 e os colaboradores que demonstram maiores aspirações (clima ideal) foram justamente aqueles cuja auto-avaliação desempenho ideal foi (3,00), média ideal para clima (4,47) – quanto mais alta a nota da auto-avaliação do desempenho real, menores aspirações (clima ideal) os colaboradores apresentaram.

Em síntese, quanto mais elevadas as notas da auto-avaliação do desempenho, maiores foram os índices de satisfação (clima ideal – clima real) com o

clima organizacional. A pergunta de pesquisa, refere-se à correlação entre clima organizacional e padrões de desempenho, conforme seção 1.3 deste estudo, pode-se inferir, portanto, que o clima organizacional constitui uma das variáveis organizacionais que intervém no desempenho humano no trabalho, entretanto não se pode estabelecer uma relação diretamente proporcional entre clima e desempenho, tendo em vista que outros campos de forças atuam no desempenho das pessoas.

Cabe salientar, ainda, que os índices de satisfação apresentados foram de moderado para bom. Na realidade não houve nenhum índice de satisfação realmente baixo, correlacionando clima X desempenho. O mais baixo índice de satisfação, $(1,01) < (1,33)$, demonstra o que foi mencionado.

Outro aspecto a ser observado é que a própria variável padrões de desempenho dentro da pesquisa de clima organizacional apresentou índices de satisfação de moderado $(1,05)$ para bom $(0,86)$, levando a concluir que o clima no HERBARIUM não apresenta esta variável entre os aspectos mais deficientes e que certamente correlacionando esta com o clima, pode-se perceber que não há uma relação diretamente proporcional entre ambas.

Os motivos apresentados pelos colaboradores para o desnível do desempenho estão muito mais correlacionados ao conteúdo do trabalho em si, na opinião de autores como Herzberg (1992), fatores motivadores, do que aos fatores higiênicos ligados ao ambiente de trabalho.

Com relação à qualidade do clima organizacional, correlacionando-a com o desempenho humano no trabalho, percebe-se que um percentual de colaboradores $(94,3\%)$ qualifica o clima entre bom e ótimo, independentemente da auto-avaliação do desempenho, ou seja, outros campos de forças impactam a auto-avaliação do desempenho positiva ou negativamente, e não apenas o clima organizacional.

O desnível entre o desempenho real e ideal durante a auto-avaliação realizada pelos colaboradores também aponta que $69,6\%$ das pessoas não reconhecem o clima do ambiente de trabalho como motivo para essa diferença. Apenas $11,2\%$ das pessoas apontam como motivo muito forte para esse desnível quando afirmam que “o clima do meu ambiente de trabalho não é bom”.

4.8 REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS RESPONDENTES

O clima organizacional constitui variável interveniente no desempenho humano no trabalho, entretanto a percepção de clima é também afetada pelo ambiente extra-organizacional. Neste estudo, evidenciou-se o fato quando 34,4% dos respondentes apontam que estes interferem nas suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e conseqüentemente no seu desempenho.

Dos aspectos extra-organizacionais, a visão de que os mesmos afetam a percepção do clima pode-se evidenciar através de alguns exemplos, são eles: os 51,4% dos respondentes que avaliaram positivamente a renda familiar como suficiente também obtiveram médias de percepção mais alta com relação às variáveis que compõem o clima do que os 48,6% que apontaram a renda familiar como insuficiente.

Com relação às pessoas que têm filhos menores para educar, não se evidenciou que por este motivo os respondentes avaliaram de maneira menos favorável o clima; contrariamente as pessoas que não tem filhos menores para educar avaliaram menos favoravelmente as variáveis que compõem o clima organizacional.

O mesmo notou-se com relação à situação de residência do respondente: aqueles que moram com os pais ou em casa alugada demonstraram melhor índice de satisfação com o clima (0,72) do que os que residem em casa própria (0,63) ou em outra situação (0,52).

Os respondentes com um maior número de filhos, isto é, cinco filhos, apresentaram média real do clima menos favorável (3,08) do que os que possuem menos dependentes, médias (3,65), e (3,68) aqueles que apresentam 1 dependente e 2 dependentes respectivamente.

Outro dado a ser destacado é que as pessoas que apontam a renda pessoal como insuficiente para atender às suas necessidades básicas e da família com habitação, saúde, transporte, lazer e educação são aquelas que avaliam menos favoravelmente as variáveis relacionadas ao clima organizacional.

Os respondentes que não apresentam dependentes com problemas de saúde demonstram índice de satisfação com o clima melhor (0,66) do que os que apresentam (0,60). As figuras 47 e 48 ilustram o percentual de respondentes que consideram a sua renda pessoal e familiar suficientes, e aqueles que não as consideram suficientes.

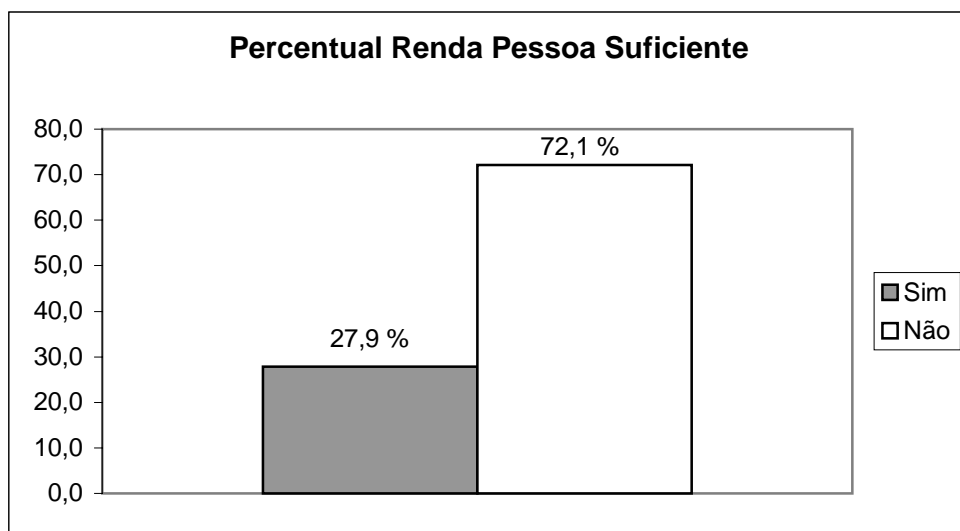


FIGURA 47 – RENDA SUFICIENTE/ PESSOA (%)
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

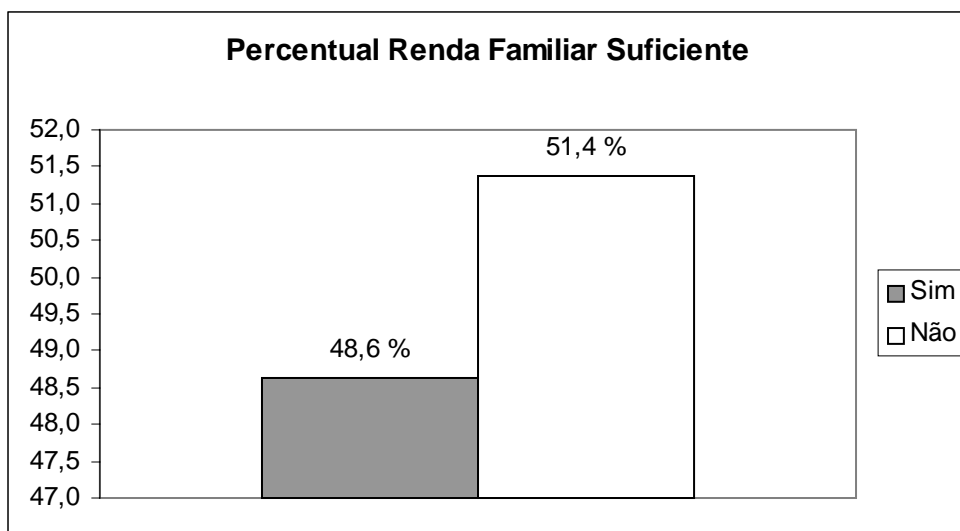


FIGURA 48 – RENDA SUFICIENTE/FAMILIAR (%)
FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002

Os respondentes que apresentam problema de saúde têm um índice de satisfação com o clima (0,65) discretamente melhor do que os que não apresentam (0,63).

Os colaboradores que responderam ser a única fonte de renda da residência apresentaram uma percepção de clima um pouco menos favorável, média (3,51), do que aqueles que não são a única fonte de renda da sua residência (3,64).

Inclusive os que apresentam grande número de dependentes 4 e 5 possuem de moderado a baixo o índice de satisfação com o clima (1,24) e (2,68). Fato explicável, pois 33,1% apresentam uma renda familiar total entre R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 e apenas 5,5% dos respondentes apresentam renda familiar superior a R\$ 5.001,00.

Dos respondentes, 43,5% apresentam renda pessoal entre R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00, sendo que 24,8% apresentam renda até R\$ 500,00. As figuras 49 e 50 apontam a faixa de renda em que se encontra os respondentes e as famílias dos mesmos em termos percentuais.

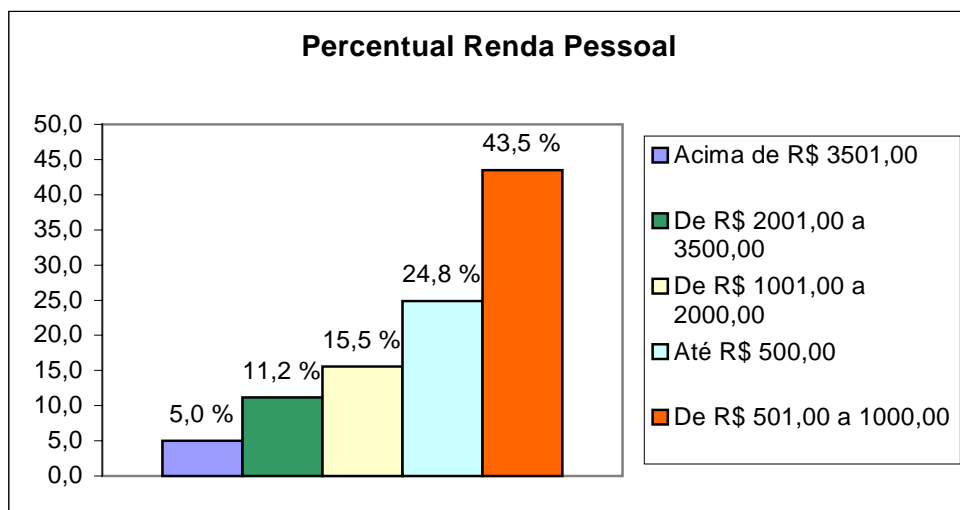
Dos colaboradores que responderam a pesquisa, 93,2% demonstram medo do desemprego; apenas 6,8% não apontam medo da questão.

Dentre os motivos mais relacionados pelos respondentes encontram-se: os problemas de saúde com os filhos, apontados por 62,1% dos respondentes, o medo de não conseguir, apontado por 44,6% dos respondentes da pesquisa, seguido de outros motivos não relacionados, apontados por 36,6% dos respondentes, e o fato de ter filhos menores para educar foi indicado por 34,9% dos respondentes.

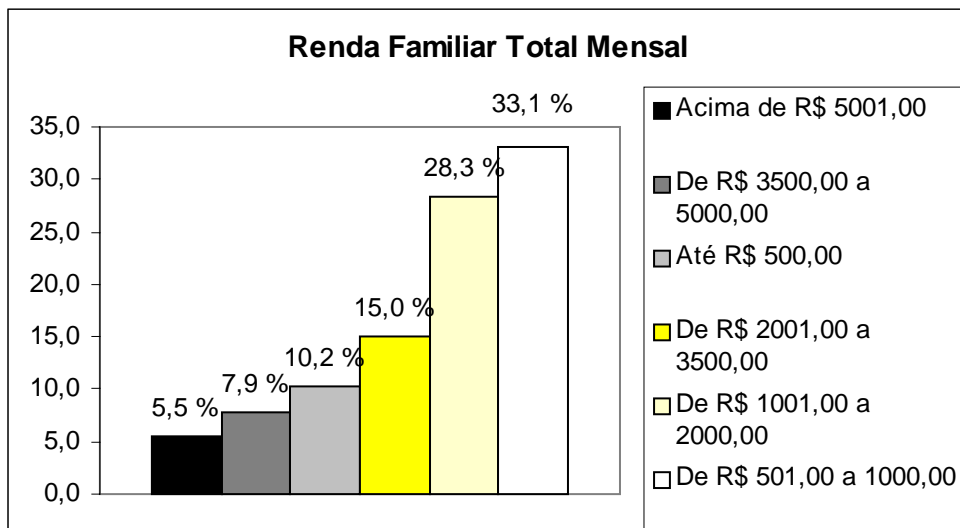
Como 46,6% dos respondentes não possuem filhos e os que possuem entre 3 e 5 filhos não chegam a 10%, o clima organizacional da empresa não é afetado por este aspecto, prova disto é que o índice de satisfação dos respondentes com a empresa é elevado (0,65) e a qualidade do clima é apontada por 94% dos respondentes entre boa e ótima.

Os respondentes que estão financiando casa própria têm uma percepção de clima organizacional menos favorável (3,48) do que aqueles que não estão financiando (3,63), e o índice de satisfação com o clima dos que estão financiando é discretamente menos favorável (0,74) do que os que não estão financiando (0,63).

Para ilustrar-se ainda mais a apresentação dos resultados da realidade socioeconômica dos respondentes, destaca-se na figura 51 o percentual deles que dão importância ao atendimento psicológico para funcionários e os que não julgam importante o assunto.



FIGURAS 49 – FAIXA DE RENDA PESSOAL DA EMPRESA
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002



FIGURAS 50 – FAIXA DE RENDA FAMILIAR DA EMPRESA
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

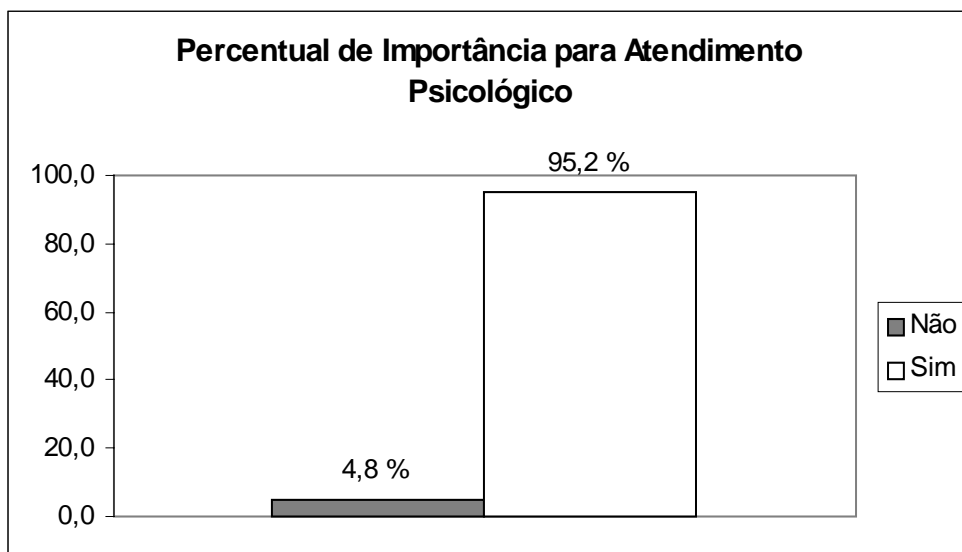


FIGURA 51– IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO PSICOLÓGICO
 FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2002.

4.9 PROPOSIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como as pessoas que trabalham na empresa motivam-se mais pelo aspecto da realização apontado na parte IV do questionário da pesquisa de clima e também nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com colaboradores de diversos níveis hierárquicos, sugere-se que os gestores estimulem sempre que as pessoas se responsabilizem efetivamente pelos resultados do seu trabalho, delegando autonomia para tomada de decisão e resolução de problemas.

Alguns colaboradores já receberam treinamento no MASP (método de análise e solução de problemas), portanto já estão aptos a participar ativamente da solução dos problemas detectados na empresa. Poderia ser oferecido aos mesmos colaboradores treinamento sobre tomada de decisão, dessa forma eles ficariam como ‘multiplicadores’ dessas habilidades para os demais colegas. Com certeza esta iniciativa do corpo diretivo da empresa seria mais um passo na direção de um sistema gerencial totalmente consultivo-participativo.

Os jogos empresariais, laboratórios práticos, dramatizações, também trazem excelentes contribuições no tocante ao desenvolvimento dessas habilidades, na medida em que estimulam simulações vivenciadas na prática cotidiana. O canal de sugestões (caixa de sugestões, intranet, banco de idéias, fale com o presidente, política ‘portas abertas’...) a ser adotado pela empresa também facilita bastante a

solução dos problemas e a tomada de decisão, bem como a adoção dos CCQ (círculo de controle da qualidade) ou grupos de melhorias contínuas/constantas (Kaizen).

A presente empresa já adota ou irá adotar alguns desses canais de sugestões (banco de idéias, grupos de melhorias contínuas, política 'portas abertas'...). A pesquisa de opinião também pode ser utilizada na busca de soluções de problemas, além de ser uma forma de valorizar a participação do cliente, fornecendo-lhe voz ativa, aumentando seu comprometimento com a empresa, pois quanto mais forem consultadas mais comprometidas as pessoas sentem-se com os resultados advindos da solução de impasses.

A pesquisa de opinião traz ainda como vantagens baixo custo, rica fonte de informações e fácil aplicabilidade, e como desvantagens, dificuldade de tabular e interpretar dados, principalmente se for muito extensa e dispêndio considerável de tempo. A saída é a realização de pesquisa de opiniões rápidas (pouquíssimas questões) e extremamente objetivas, visando apenas ao essencial na busca de solução de problemas.

Embora na pesquisa de clima organizacional os padrões de desempenho pareçam claros a todos, haja vista a média de percepção com a questão, a mesma dedução não pode ser extraída da observação direta e das entrevistas semi-estruturadas.

O desempenho esperado constitui aspecto que deve ser mais bem clarificado pelos gestores aos seus colaboradores diretos. Outro aspecto da questão é a padronização do método e da periodicidade da avaliação de desempenho, pois o que se observou é que hoje não há uma linguagem uniforme dentro da empresa no tocante ao assunto, os métodos são diferenciados e a periodicidade de realização da avaliação também é diferente, variando de gestor para gestor.

Existem ainda gestores que não estão realizando a avaliação de desempenho com os seus colaboradores diretos com a periodicidade trimestral como previamente estabelecido pelo PPR. Sugere-se, no apêndice E deste estudo, instrumento de avaliação de desempenho contemplando aspectos quantitativos (cumprimento de metas negociadas antecipadamente) e qualitativos (competências ligadas ao cargo, competências essenciais à organização), pois se sabe que é objetivo da empresa implementar a gestão por competências e avaliação de desempenho 360°.

A primeira parte do instrumento deverá ser realizada pelo superior imediato, pelo próprio avaliado e pela equipe de trabalho, e a segunda parte por todos (superior imediato, pelo próprio avaliado, pares, equipe como um todo, consumidores).

Uma vez mais, salienta-se que, como os colaboradores HERBARIUM são principalmente realizadores, embora a necessidade afiliação/associação não fique tão aquém ou até supere a necessidade de realização, conforme método de análise adotado, é fundamental que a empresa valorize um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras, pois indivíduos realizadores buscam no local de trabalho padrões de excelência de desempenho, cuja base são metas motivadoras. Nesse caso, existe um senso de responsabilidade pessoal muito forte, que não poderá ser valorizado através de metas desestimulantes.

Como os colaboradores são também afiliativos/associativos buscam recompensa/reconhecimento por bom trabalho. Sugere-se, portanto, que o reconhecimento seja mais enfatizado – tanto através de recompensas não materiais (por exemplo: elogio, carta parabenizando resultado alcançado) como através de recompensas materiais (por exemplo: prêmios, bônus, gratificações) –, do que a atitude crítica ou punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro cometido.

Embora a empresa incentive o trabalho em equipe, evitando estabelecer competições prejudiciais e rivalidades desnecessárias entre colegas, as pessoas em determinadas situações têm necessidade de um reconhecimento especial (individual) por algum trabalho realizado, ainda mais quando são motivadas por realização, que é o caso dos colaboradores da empresa estudada.

Em geral, gestores também buscam no ambiente de trabalho reconhecimento personalizado, haja vista que todas as suas outras necessidades (fisiológicas, social, segurança) tendem a já estarem satisfeitas; o reconhecimento especial está justamente relacionado às necessidades de estima e auto-realização que as pessoas têm e que coincide com as necessidades hierarquicamente mais altas preconizadas por Maslow.

Visando recompensar não apenas a equipe, mas também o esforço individual, sugere-se a adoção da carta personalizada parabenizando resultados alcançados, premiações individuais (viagens, passeios, jantares), bônus individuais pela

apresentação de idéias e soluções de problemas, galeria contendo fotos dos colaboradores destaques do mês, independentemente do nível hierárquico, espaço no jornal destinado aos colaboradores destaques do mês, anualmente eleição dos funcionários considerados padrão de cada área, através de critérios previamente estabelecidos.

Pensa-se que este aspecto de premiar o esforço individual estimularia uma competição saudável entre colegas que, com certeza, buscariam autodesenvolver-se, entretanto, cabe salientar que todas as recomendações podem ser direcionadas a recompensar apenas individualmente ou também as equipes. Pode-se ainda premiar o esforço individual dentro das equipes recompensadas pelo alcance de bons resultados.

A tentativa de reconhecer o esforço individual estará indo ao encontro de manter colaboradores constantemente motivados, ainda mais quando estes são realizadores e afiliativos/associativos.

Recomenda-se que, com a finalidade de atender às necessidades individuais e dessa forma obter comportamento motivado que poderá ser canalizado para o alcance dos objetivos organizacionais, a empresa adote um sistema de benefícios flexíveis, ou seja, de acordo com o seu perfil (estado civil, faixa etária, nº de dependentes), o colaborador poderá estar decidindo que benefícios deverão compor a sua cesta de benefícios.

Os gestores, em especial, almejam uma maior clareza organizacional no sentido de que todos os colaboradores Herbarium conheçam a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa.

Sugere-se que seja realizado um grande seminário organizacional, sensibilizando os colaboradores para que participem. Nesse deverá ser apresentado o plano de ação da empresa para curto, médio e longo prazo (planejamento estratégico), onde estão inseridos a missão, a visão, os valores, as crenças, as metas e os objetivos da empresa.

Como o nível de escolaridade dos colaboradores é diversificado, a linguagem utilizada deverá ser o mais coloquial, informal e simples possível. Outras formas de fazer que os colaboradores tenham maior clareza organizacional no sentido de conhecer missão, visão, valores, objetivos da empresa é utilizar o teatro Herbarium para fazê-lo ou ainda realizar, com cada área, oficinas de sensibilização onde esses assuntos fossem discutidos.

Os principais benefícios da maior clareza organizacional são: unificar linguagem, compartilhar informações importantes para realização do trabalho, obter maior comprometimento com a empresa, aumentar o significado do trabalho em si para os executores, elevar o sentimento de realização dos colaboradores.

O calor humano e o apoio se fazem bastante presentes nas relações HERBARIUM, entretanto como a camaradagem, a confiança e o sentimento de orgulho de trabalhar na empresa constituem aspectos fundamentais para as organizações que almejam sucesso e sendo a necessidade de afiliação/associação muito presente entre os colaboradores, recomenda-se que especialmente na área industrial sejam realizadas dinâmicas de grupo, no sentido de fortalecer a confiança, cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho e limpar canal de comunicação entre as pessoas.

Somente com o fortalecimento da confiança é que as pessoas compartilharão informação e avançarão no sentido de alcançar um real espírito de equipe. As dinâmicas de grupo possibilitam o desenvolvimento de habilidades interpessoais, imprescindíveis ao trabalho em equipe.

Como o estilo gerencial adotado pela empresa encontra-se numa fase de transição de centralizador para o descentralizador, do estilo diretivo-autocrático para o estilo consultivo-participativo, sugere-se que cada gestor faça uma auto-avaliação do seu comportamento, verificando o nível de maturidade e a predisposição para fazê-lo.

A oportunidade de progresso deve ser mais bem clarificada, haja vista que o desconhecimento de como as promoções são realizadas é um fato. A verticalização da carreira na empresa é mais clara do que a horizontalização da carreira. Como a empresa adotará a gestão por competência, sugere-se que a ascensão profissional tenha como base não mais o cargo, mas o desenvolvimento pessoal, visando ao preenchimento das competências essenciais à empresa e as do cargo.

Assim, a oportunidade de crescimento e avanço profissional deve ser muito transparente e compartilhada com todos os níveis hierárquicos indistintamente, para que todos saibam as reais chances de progresso que dispõem.

As promoções baseadas na aquisição de novas competências farão que as pessoas busquem agregar valor à sua carreira, haja vista que deverão investir muito no desenvolvimento (cursos, treinamentos, capacitações), visando a atingir níveis hierárquicos mais altos.

O foco passa a ser não mais os cargos, mas as competências necessárias para alcançá-los, tendo como centro, portanto, as pessoas. É necessário, portanto, a identificação das competências essenciais, diferenciadas, básicas e terceirizáveis à organização, bem como as competências relacionadas aos diversos cargos que compõe a organização.

Por outro lado, a empresa deverá fazer um mapeamento das competências disponíveis na empresa; o *gap* (lacuna) existente entre as competências desejáveis e as reais indicará à empresa o quanto deverá investir no desenvolvimento de pessoal – num primeiro momento, pois futuramente a empresa deverá adquirir competências através do recrutamento/seleção de novos colaboradores.

A empresa que desenvolve gestão por competências deverá sensibilizar seus colaboradores para a importância da empregabilidade, administração da carreira, autodesenvolvimento, haja vista que a ascensão profissional estará vinculada à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos colaboradores.

Na gestão de carreiras por competências é importante destacar o aspecto da horizontalização, pois a pessoa poderá progredir horizontalmente a cada aquisição de nova competência (por exemplo, mudar letra) dentro do mesmo cargo, sem necessariamente ter de mudar de nível (progressão vertical), ou seja, para aspirar um determinado cargo, a pessoa deverá adquirir todas as competências ligadas a ele.

Como a empresa não apresenta uma ascensão vertical extensa, tendo em vista os poucos níveis hierárquicos, sugere-se que seja reforçada a 'cultura do projeto'.

A grande vantagem da progressão funcional por competências é a transparência, pois a partir do momento em que todos conheçam as competências necessárias para almejam determinado cargo, tenderá a não mais haver desconhecimento, descrédito, desconfiança e/ou ressentimento com o sistema que oportuniza o progresso das pessoas na empresa, não tendo espaço para favoritismos, privilégios que atualmente ainda que ocasionalmente podem ocorrer.

Além do que a oportunidade de progresso por competências estimulará a competição saudável entre as pessoas, haja vista que estas precisarão investir em desenvolvimento pessoal se almejam crescimento e avanço profissional. Outra vantagem é que o progresso profissional terá como base apenas o mérito

respaldado nas competências, e o critério senioridade (antigüidade) na empresa para progressão funcional definitivamente será superado.

Para tanto, faz-se necessário ainda que a empresa adote instrumento de certificação das competências, a fim de que haja o efetivo controle da aquisição de novas competências.

Tudo que foi exposto deverá ser enfatizado para os colaboradores quando da adoção da gestão por competências, e, ainda, que a horizontalização e não mais a verticalização da carreira será o ponto alto de uma progressão funcional por competências. Isto é importante, tendo em vista que a empresa não apresenta uma ascensão vertical extensa. Dessa forma, faz-se necessário mostrar aos colaboradores que existem outras formas de progresso funcional (avanço e crescimento profissional) além do acesso a cargos, por exemplo a coordenação de projetos.

A cultura do projeto vem sendo desenvolvida na empresa desde 2002 com a adoção do software MS PROJECT para acompanhamento de alguns projetos (Exemplo: gestão por competências, banco de idéias). Sugere-se, portanto, que a oportunidade de coordenar projetos seja enfatizada pela empresa no sentido de vincular essa ao crescimento profissional, independentemente do cargo que a pessoa ocupar e do acesso a novos cargos.

O ideal para empresas que desejam optar por trabalhar com diversos projetos é adotar um organograma funcional (adotado atualmente pela empresa), ou por produto combinado com o organograma por projetos. Assim haveria os gerentes formalmente instituídos pelo cargo (autoridade formal) e os gerentes de projeto (autoridade informal), constituindo o que se denomina organograma matricial.

A vantagem deste tipo de organograma é que ele oportuniza o desenvolvimento profissional a um maior número de pessoas, independentemente do cargo ocupado na empresa. Como os colaboradores Herbarium são motivados pela realização, enfatizar a responsabilidade pessoal e os novos desafios advindos da estrutura matricial constituiriam ótimos incentivos para que o novo organograma fosse adotado com sucesso.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), representam vantagens da estrutura por projetos:

- visão de conjunto do projeto ocasionando satisfação aos técnicos;
- melhor integração entre as áreas técnicas do projeto;

- melhor cumprimento dos prazos;
- aumento da responsabilidade, da autonomia, da capacidade de tomar decisão e resolução de problemas sobre o projeto como um todo;
- melhores oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Recomenda-se que numa gestão por competências o progresso funcional aconteça com base na avaliação de desempenho 360º, realizada trimestralmente, e certificação das competências contabilizadas no momento em que estas aconteçam, mas apuradas anualmente. A avaliação de desempenho proposta contemplará duas partes: quantitativa relacionada ao alcance de resultados a partir de metas previamente definidas e negociadas com os colaboradores, e qualitativa relacionada às competências do cargo e às essenciais à empresa.

O mapeamento e a certificação das competências poderão ser registrados no banco de talentos. Na realidade, é através do banco de talentos que os gestores e o RH da empresa poderão monitorar as competências na empresa.

Cabe salientar que a gestão por competências já faz parte da agenda da empresa em 2003, entretanto, todas as colocações feitas têm a finalidade de contribuir com o sucesso da adoção desse tipo de gestão na empresa.

O sentimento de que as pessoas não estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa está relacionado ao aspecto da maturidade pessoal e posteriormente profissional.

Sugere-se ao final do capítulo 5 uma relação de assuntos que poderão ser abordados em outros estudos acadêmicos, tais como: maturidade pessoal e profissional, bem como investigados pela empresa mediante resultados apresentados com a pesquisa de qualidade, clima organizacional e desempenho.

Um outro aspecto que faz com que as pessoas não estejam dispostas a considerar diferentes opiniões é ainda a linha autocrática/diretiva adotada pela empresa, não no sentido de rigor da autoridade, mas da centralização das informações, decisões e do poder. Mesmo que a empresa esteja hoje passando de uma fase de administração autocrática/diretiva para consultiva/participativa, o processo de transição é lento e exige tempo para total consolidação.

A questão traz ainda um outro sentimento: existe efetivamente o espírito de equipe desenvolvido na empresa? A capacidade de ouvir faz parte das habilidades interpessoais necessárias ao trabalho em equipe, portanto, foram repassadas à empresa algumas sugestões de fitas de vídeo e referências bibliográficas úteis para

o desenvolvimento da capacidade de ouvir, soluções de conflitos, trabalho em equipe.

Com relação à tolerância aos erros dos colaboradores, sugere-se que continue existindo, entretanto, devem ser tratados de forma construtiva, ou seja, averiguadas as possíveis causas dos erros, os efeitos, ações corretivas, ações preventivas necessárias, enfim os erros devem ser acompanhados.

Os novos paradigmas empresariais contemplam a flexibilidade como uma das competências essenciais às organizações, onde errar não é mais proibido, entretanto quando os erros não são tratados construtivamente e muitas vezes até deixados de lado como se não houvessem existido, pode ser um forte indicativo do caráter paternalista da empresa.

Acredita-se que com a implementação da ISO 9000/2001 pela empresa e a detecção das não-conformidades a questão deverá avançar significativamente no sentido de uma menor tolerância e maior acompanhamento aos erros.

Entretanto, a adoção da ISO não deverá se tornar uma 'camisa de força' aos colaboradores, gerando angústias, pressões, receios, pois a flexibilidade, no sentido de tolerâncias aos erros, é muito salutar, incentivando as pessoas à inovação, ousadia, criatividade, bem como assumir riscos, características importantes às organizações que almejam sucesso na atualidade, especialmente aquelas que possuem colaboradores motivados por realização, que é o caso da empresa em estudo.

Percebe-se que as pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, oferecendo idéias e sugestões na sua área de atuação, isto é, as pessoas têm liberdade de expressão na empresa, o que constitui um aspecto organizacional muito positivo, pois gera um clima descontraído, espontâneo, flexível, sendo a única restrição nesse aspecto, a questão do 'melindre', traduzida neste estudo como a não abertura às críticas construtivas, ao diálogo franco, à transparência total nas relações interpessoais.

Portanto, no tocante ao campo de atuação profissional, as pessoas possuem liberdade para opinar, oferecer idéias, pois o gestor oferece tal oportunidade. Sugere-se, contudo, que as pessoas sejam mais consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e de âmbito geral através de colocações já mencionadas anteriormente. A base da participação é que a empresa realize planejamento estratégico e orçamento participativos.

Visando diminuir a distância entre quem pensa e quem executa, tendência da moderna gestão, o ideal é que num planejamento estratégico sejam envolvidas cada vez mais pessoas e não somente a cúpula da empresa. O planejamento estratégico precisa evoluir de consultivo para participativo em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Recomenda-se a participação direta de gerentes de departamento no desenvolvimento do planejamento estratégico e indireta dos supervisores. A participação indireta pressupõe o recebimento de macrodecisões estratégicas prontas mais a participação real no desdobramento dessas e na melhor forma de ordenar os recursos da empresa para otimizar os resultados estratégicos.

De acordo com Oliveira (2002), a participação direta da média administração gera uma situação de co-responsabilidade, maior motivação e melhoria do clima organizacional, bem como redução do nível de resistências às mudanças. Para o autor, a participação de todos os níveis hierárquicos de chefias é mais do que uma benevolência democrática da empresa; é uma estratégia para obter sinergia de diferentes percepções, habilidades e conhecimentos dos gerentes.

Defende-se a idéia de que os funcionários representativos da empresa devam participar do processo de planejamento estratégico de maneira direta ou indireta, formal ou informal. Na realidade, a lógica é que o planejamento inclua todos os níveis e unidades que possuem importantes informações para o funcionamento adequado da empresa.

O orçamento participativo extensivo a todos os níveis hierárquicos e a todos aqueles que representam a empresa também se faz necessário para consolidar a transparência na gestão perante os colaboradores. O orçamento participativo também estimula a co-responsabilidade na alocação dos recursos financeiros existentes na empresa, na proporção em que as pessoas auxiliam na confecção deste, e conseqüentemente incentiva o maior comprometimento destas pessoas com a empresa.

Com relação à remuneração, sugere-se que, como a empresa adotará a gestão por competências, a remuneração também seja estratégica, no sentido de vincular esta às competências do cargo, à avaliação de desempenho 360° e ao alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico e negociadas previamente. O sistema de remuneração tradicional é centrado no cargo que a

pessoa ocupa, já a remuneração por competências é centrada na pessoa, no desenvolvimento pessoal e na aquisição de novas competências.

Objetivando desenvolver habilidades pessoais necessárias às oportunidades de progresso e remuneração baseada em competências, sugere-se o lançamento do 'Projeto competências essenciais'. Tal projeto terá como objetivo principal reforçar os seguintes valores: auto-estima, empatia, afetividade, confiança, comprometimento com a empresa, valorização do ser humano através do desenvolvimento pessoal.

Consiste num ciclo de palestras (estudos e debates), jogos empresariais, dinâmicas de grupo oferecidos aos colaboradores durante uma semana, com a finalidade de oportunizar crescimento e avanço pessoal e profissional, através do estímulo à aquisição de novas competências e consolidação das já existentes necessárias a um bom desempenho. Para tanto, a empresa deverá contar com profissionais externos da área de Recursos Humanos. Essa iniciativa é válida no sentido de sensibilizar os colaboradores para a gestão por competências.

Visando melhorar a comunicação organizacional, interdepartamental e interpessoal, sugere-se que os gestores realizem reuniões envolvendo todos os colaboradores da sua área trimestralmente. As reuniões envolvendo a todos tende a limpar canais de comunicação obstruídos, incentiva a gestão compartilhada e o desenvolvimento de uma cultura gerencial participativa, transparência nas relações interpessoais; evita interpretações diversas sobre uma dada informação e a possibilidade de distorção desta; promove a valorização das pessoas, estimula o desenvolvimento e crescimento profissional

Essas reuniões terão como objetivo precípuo o compartilhamento de informações importantes de cada área da gerência, oportunizando a todos o conhecimento da realidade em cada área ligada à gerência e melhorar o *feedback* entre as pessoas. Essas reuniões podem ser um ótimo espaço para o desenvolvimento de habilidades interpessoais (Exemplos: capacidade de ouvir, empatia, bom relacionamento interpessoal, capacidade de comunicar) tão necessárias ao trabalho em equipe.

Visando melhorar o *feedback* entre os pares, sugeriu-se um instrumento que poderá ser utilizado para melhorar a comunicação interpessoal.

Com a finalidade de melhorar a comunicação interdepartamental e organizacional, recomenda-se que a empresa realize seminários semestrais envolvendo todos os colaboradores da empresa. Nestes deverão ser apontadas as

atividades realizadas, os resultados alcançados em cada gerência durante o semestre, objetivando estimular o desenvolvimento de uma gestão compartilhada, bem como a realização de dinâmicas de grupo, visando desenvolver habilidades interpessoais.

Esses seminários certamente colaborariam com a melhoria do processo de comunicação interdepartamental e organizacional. Ainda como colaboração à melhoria da comunicação visual, propõe-se que na unidade fabril seja colocado um painel (telão) exibindo ininterruptamente informações tais como: novos produtos lançados, volume de vendas mensal, índice de satisfação dos consumidores, índice de produtividade, índice de satisfação dos colaboradores com a empresa, novos projetos, recrutamento interno etc.

Com a finalidade de melhorar a comunicação interpessoal, pode-se ainda realizar um trabalho de identificação das lideranças informais da empresa, visando a entender melhor como o processo de comunicação acontece nas diversas áreas da empresa.

Outra sugestão para melhoria da comunicação nos três níveis é a formação de comitês nas unidades fabril e escritório, objetivando monitorar o processo de comunicação na empresa. Esses comitês devem ser formados por colaboradores independentemente do nível hierárquico.

A eleição de representantes dos colaboradores proporcionalmente ao número de funcionários de cada gerência para participar de reuniões G3 pode ser uma rica fonte de informações, tanto para o gestor como para os colaboradores, ser um porta-voz dos colaboradores aos quais representam, ser um mediador, facilitador das relações interpessoais, o que também constitui valiosa forma de melhorar o processo de comunicação.

Como os representantes dos colaboradores precisarão atender a determinados pré-requisitos, apenas poderão concorrer à eleição aqueles colaboradores que tiverem algumas habilidades atestadas previamente.

Para que a empresa continue estimulando a geração de idéias, sugestões, existem ferramentas apropriadas para análise dos métodos e processos de trabalho, visando ao melhoramento contínuo – o *'brainstorming'* também conhecido como tempestade de idéias é um desses métodos.

Objetivando a geração de novas idéias, esta técnica consiste na reunião de pessoas de vários níveis hierárquicos, relacionadas ao assunto que se quer tratar.

Todas as pessoas podem dar sugestões que são anotadas num quadro e, ao final, é feito uma seleção das idéias que serão colocadas em prática.

Como alguns colaboradores demonstraram índice de satisfação baixo, com o excesso de trabalho constituindo barreiras à criatividade, sugere-se que seja realizado um QDT (quadro de distribuição do trabalho) contendo técnicas de levantamento dos processos de trabalho com análise de fluxos, estudos de tempo e acompanhamento de tarefas, visando verificar a veracidade da não-satisfação de colaboradores com o excesso de trabalho como obstáculo à inovação e criatividade.

Provavelmente a adoção de pop's e fluxogramas na área administrativa como pré-requisito para implementação da ISO 9000/2001 poderá oferecer subsídios para verificação da existência de sobrecarga de trabalho como barreira à criatividade.

Como os colaboradores Herbarium são realizadores, recomenda-se que os gestores estimulem intensamente o desenvolvimento profissional dos seus subordinados.

A empresa também deverá ter um programa maciço de capacitação que contemple o desenvolvimento de novas competências em colaboradores já contratados, a fim de que eles atendam aos requisitos do cargo na gestão por competências, ou contrate novos colaboradores com base nas competências organizacionais já mapeadas.

Os treinamentos visando à aquisição de novas competências, incentivando à mudança comportamental, deverão ser acompanhados de projetos-apoios, que ao serem implantados na empresa, alavancam a prática das competências necessárias ao colaborador para o desempenho de suas atividades e que foram repassadas durante o treinamento.

Sugere-se ainda que seja criada a função controle e avaliação do planejamento estratégico, ocupada por gestores (gerente de divisão, departamento, supervisores e encarregados) designados pela presidência.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e metas, da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa (Oliveira, 2002).

São finalidades do controle e avaliação num processo de planejamento estratégico de acordo com Oliveira (2002):

- identificar problemas, falhas e erros com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo;
- fazer que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados.

O resultado final do processo de controle é a informação. É necessário, entretanto, verificar a capacidade das pessoas para realizar o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico da empresa como um todo, bem como o tempo disponível para fazê-lo.

Visando reforçar a responsabilidade social da empresa, sugere-se que para o cliente interno seja lançado o PAC (Programa de Apoio ao Colaborador) relacionado exclusivamente à saúde mental e às dependências químicas do funcionário, atendendo questões como: apoio psicológico, tabagismo, alcoolismo, drogas e saúde mental em geral, viabilizando inclusive atendimento psicológico externo.

Objetivando atender a sociedade em geral, a empresa pode deflagrar campanhas relâmpagos (sociais, educativas, preventivas) e ainda associar seu nome ao meio ambiente e à sociedade com slogans como: “empresa amiga da natureza”, “empresa amiga da criança”, “empresa amiga do idoso”.

Para finalizar, salientam-se ainda três contribuições para empresa, visando à manutenção de um bom clima organizacional, reforçando valores como auto-estima, transparência, confiança, empatia, afetividade, valorização do ser humano e preocupação com qualidade de vida no local de trabalho. São elas:

Pode-se solicitar as pessoas que, através de placas coloridas, identifiquem seus estados psicológicos (Exemplo: vermelho se a pessoa não está bem, verde para quem está bem, e azul, se a pessoa está ótima). Esta situação, na realidade, constitui-se numa pesquisa diária de clima organizacional, no qual, pela transparência, pode-se atuar permanentemente nos níveis de insatisfação e problemas que se apresentam.

Cerqueira (1994) salienta que este tipo de projeto pode ser denominado “Como estou hoje?”. O autor acrescenta ainda que as placas amarelas identificam a ausência do funcionário do setor e as inscrições indicam o motivo (exemplo de

inscrições: SAC, SAP, RH, departamento de vendas), e as placas cor cinza identificam a ausência do funcionário da empresa e as inscrições indicam o motivo (exemplo de inscrições: aniversário, viagem, doença, visita médica, nascimento de filho(a)).

Para o sucesso de uma iniciativa como essa, é fundamental que as pessoas estabeleçam entre si uma sólida relação de confiança, o que somente será possível com o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Portanto, as dinâmicas de grupo, dramatizações (teatro Herbarium), ciclo de palestras motivacionais, jogos empresariais são imprescindíveis para sensibilização dos colaboradores no sentido de aderirem ao projeto.

Formar uma equipe composta por colaboradores das diversas áreas da empresa, independentemente do nível hierárquico, visando monitorar permanentemente o clima organizacional. Para tanto, propõe-se que seja realizada uma oficina de trabalho, visando à sensibilização das pessoas que integram a equipe para importância da monitoria contínua do clima organizacional no alcance de melhores desempenhos, maior qualidade e produtividade. Deverá ser eleito um coordenador, e o projeto poderá ser denominado 'Projeto ambiente saudável' ou o nome deverá ser escolhido entre os colaboradores.

A equipe responsável pelo 'Projeto ambiente saudável' deverá ainda divulgar mensalmente boletim de clima organizacional, atividades da equipe, estado psicológico predominante na empresa como um todo, por unidade organizacional, por gerência, projetos relacionados à melhoria do clima ect.

Ainda com relação ao organograma HERBARIUM hoje funcional, sugere-se uma maior clarificação dos papéis do SAP e da área de Recursos Humanos. Sugere-se, primeiramente, a criação do cargo de Gerente de Administração e Desenvolvimento de RH – o desenvolvimento refere-se ao que hoje se denomina de Recursos Humanos na empresa, e o SAP diz respeito à administração dos Recursos Humanos.

A medida objetiva modernizar a nomenclatura utilizada hoje, tendo em vista a visão atual da área totalmente diferente da sua tradicional configuração quando recebia o nome de setor ou departamento pessoal, mesmo porque se entende que as atividades relacionadas a Recursos Humanos vão desde a administração eficaz e efetiva das pessoas até o aprendizado contínuo que proporcione o desenvolvimento

pleno do ser humano através da consolidação de um sólido plano de educação continuada.

Outro aspecto a ser recomendado é a ênfase nos resultados, isto é, a adoção de uma gestão por resultados, tendo em vista que a empresa já adota o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Neste caso, a empresa deverá focar muito mais atenção nos resultados alcançados pelos colaboradores identificados através de uma sólida avaliação de desempenho do que em questões de controle (ex.: cartão-ponto, absenteísmo, turn over), que também são muito importantes, mas que só possuem valor real quando são acompanhadas, investigadas e tratadas construtivamente.

5. CONCLUSÃO DA PESQUISA/ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

Fazendo uma síntese dos resultados da pesquisa de clima organizacional no HERBARIUM, os seguintes aspectos devem ser evidenciados:

Participaram da pesquisa 191 colaboradores das unidades fabril e escritório, totalizando 74,87% do número de colaboradores existentes nas duas unidades. A abstenção foi de 25,13%, o que totaliza 48 pessoas, portanto, a participação na pesquisa foi expressiva, possibilitando grandes contribuições à empresa.

A qualidade do clima organizacional está entre bom e ótimo na avaliação de 94,3% dos colaboradores, conforme respostas dadas na parte II do questionário.

Em relação à qualidade do clima organizacional, além da questão formulada na parte II do questionário, consideraram-se quais as variáveis organizacionais colaboraram para uma maior ou pior qualidade do clima organizacional na empresa, para tanto se considerou o índice de satisfação (diferença entre o clima real e ideal). Quanto menor a distância entre os dois, melhor o índice de satisfação com a questão.

A empresa como um todo apresenta uma média de clima real (3,60) e uma média de clima ideal (4,25), obtendo um índice de satisfação de (0,65). Uma percepção de (3,60) significa que as variáveis organizacionais formadoras e mantenedoras do clima são, em média, positivamente avaliadas, mas as pessoas almejam que estas sejam ainda mais positivas através da média ideal (4,25). Como o índice de satisfação é (0,65), pode-se afirmar que é bom em relação ao clima organizacional global, conforme respostas dadas na parte I do questionário;

Na seleção e priorização das variáveis organizacionais para formação e manutenção de um bom clima organizacional, 47,1% dos colaboradores, o que significa 90 pessoas, salientam a responsabilidade entre as cinco variáveis mais importantes, confirmando que os colaboradores Herbarium são de fato precipuamente motivados pela realização, haja vista que o senso de responsabilidade pessoal é muito alto nesta circunstância. A responsabilidade é também a variável organizacional que alcançou a 1ª colocação com 36 votos, representando 18,8% das pessoas.

As demais variáveis organizacionais mais votadas em ordem decrescente foram: comprometimento com a empresa, recompensa, apoio e calor humano, clareza organizacional e oportunidade de progresso. Entretanto, a clareza

organizacional foi a segunda variável mais votada, recebendo 21 votos, o que representa 11% dos colaboradores, mas levando em consideração as cinco variáveis mais votadas independentemente da colocação, obteve a 5ª posição com 66 votos, o que em percentual significa 33,6% de colaboradores.

Conclui-se, portanto, a atitude de comprometimento dos colaboradores sustentada em dois valores básicos: orgulho de trabalhar na empresa e valorização das suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais. As outras variáveis destacadas entre as mais votadas evidenciam a motivação das pessoas pela realização (clareza organizacional), afiliação/associação (calor humano e apoio/recompensa) e poder (oportunidade de progresso).

Os colaboradores mostram-se motivados principalmente por realização, conforme respostas fornecidas na parte IV do questionário sobre o tipo de clima que mais os motiva, representando em números 90 pessoas e em percentual 52%.

A necessidade de afiliação/associação aparece em 2º lugar com 38% dos votos, o que significa 67 pessoas, e em 3º lugar a necessidade de poder com 18 votos, o que significa 10% dos colaboradores. Entretanto, cabe salientar que a ordem de importância foi dada considerando a votação e respectivos percentuais; dessa forma, não se considerou que para algumas pessoas o 1º colocado é o motivo afiliação e para algumas é o motivo poder. Na realidade, 67 colaboradores (38%) apontaram como 1º colocado o motivo afiliação/associação, e 18 colaboradores (10%) apontaram poder. Considerou-se, portanto, a votação total para priorizar a ordem de importância.

Pessoas realizadoras sentem necessidade de alcançar metas individuais desafiadoras, feedback (retorno), elevado senso de responsabilidade pessoal; buscam oportunidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo. Levando em consideração a escala de Kolb et al (1978), que se refere às sete primeiras variáveis organizacionais do questionário de clima propriamente dito, percebe-se que as pessoas em geral desejam um clima de realização e afiliação, havendo praticamente um empate técnico entre as duas situações, mas almejam um clima de afiliação.

É por este motivo que a busca e manutenção de um clima de afiliação/associação é de vital importância para os colaboradores Herbarium, pois quando se pergunta abertamente qual o clima que mais as motiva (parte IV), espontaneamente as pessoas respondem realização, entretanto implicitamente almejam afiliação/associação. Portanto, os dois motivos são suficientemente fortes

para gerarem determinados comportamentos nas pessoas. Dessa forma, os gestores deverão estar atentos às características de pessoas realizadoras e também afiliativas/associativas.

A conformidade com a estrutura refere-se às regras, procedimentos e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho. A avaliação positiva revela que as pessoas os entendem como necessários. O comprometimento com a empresa fundamenta-se em dois valores básicos: orgulho de trabalhar na empresa e valorização das suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais.

As condições de trabalho são satisfatórias no sentido de que a quantidade de trabalho não é excessiva, mas compatível com o número de colaboradores existentes na empresa.

A liderança foi destacada entre as variáveis organizacionais que apresentaram os melhores índices de satisfação no sentido de que os colaboradores não percebem tão enfaticamente a liderança centralizada em um ou poucos membros.

A comunicação (feedback) apresenta o índice de satisfação mais desfavorável, baseado em algumas situações: comunicação na empresa não é livre e espontânea, ineficiência no repasse de informações, compartilhamento de informações deficiente e baixa frequência no retorno (feedback) dos gestores quanto ao desempenho dos colaboradores.

A ética empresarial no tocante a um comportamento é eticamente contraditório, ou seja, os colaboradores percebem na empresa pessoas que falam uma coisa, mas praticam outra.

Os conflitos, embora o índice de satisfação não seja desfavorável, estão entre os índices mais baixos na visão dos colaboradores em geral; situação idêntica ocorre com a oportunidade de progresso.

Os conflitos, nesta situação, referem-se à disposição das pessoas para ouvirem e considerarem diferentes opiniões na empresa, na visão dos colaboradores isto hoje ocasionalmente ocorre, mas almejam que aconteça muito mais. Assim, o índice de satisfação com a questão pode ser bem melhor.

As oportunidades de progresso no sentido de desconhecimento de como as promoções são realizadas foi também apontada entre os mais baixos índices de satisfação. Outro aspecto a ser considerado é a própria falta de oportunidade de crescimento e avanço profissional, pois pela média real, percebe-se que os

colaboradores almejam que as oportunidades de crescimento e avanço profissional sejam bem mais freqüentes.

Diante do exposto, é possível inferir que o clima organizacional constitui de fato variável interveniente no desempenho humano no trabalho, e não variável dependente ou independente como defendem alguns autores.

Em relação à dissertação como um todo, cabe salientar que foi realizado um estudo de caso em profundidade junto à matriz da empresa HERBARIUM, visando levantar como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho humano no trabalho. Na realidade, o problema de pesquisa relacionou-se ao tripé clima organizacional, qualidade e desempenho. O cronograma de atividades apresentado no capítulo 3 desta dissertação foi cumprido, com algumas alterações que se fizeram necessárias .

A rigor, o trabalho foi iniciado na empresa em abril/02, visando à operacionalização da pesquisa de campo; na segunda, etapa já em ago/02, foi realizado um diagnóstico completo da empresa, que acabou subsidiando a análise documental e observação direta, além de permitir a caracterização da empresa pesquisada.

O ponto culminante do trabalho ocorreu em novembro/02, com a apresentação e aplicação do instrumento proposto para pesquisa. Entretanto, anteriormente realizou-se a validação do instrumento, pré-teste e as entrevistas semi-estruturadas com alguns gestores e colaboradores das categorias operacional, dos técnicos e administrativa.

A divulgação dos resultados da pesquisa e sugestões para o monitoramento da qualidade do clima e desempenho humano no trabalho ocorreu entre janeiro e abril/03. Portanto, decorreu 1 ano desde a 1ª visita feita à empresa, e o trabalho mostrou a solidez e consistência propostas no desenvolvimento da dissertação.

Em termos de alcance dos objetivos propostos, o estudo atingiu o seu objetivo geral, qual seja, pesquisar a qualidade do clima organizacional predominante na empresa como um todo, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho, demonstrando a importante correlação entre os dois temas.

Com relação aos objetivos específicos, o estudo atingiu todos, isto é, foi descrito o clima percebido (clima real) e o desejado pelos funcionários (clima ideal), investigada a prática de auto-avaliação do desempenho percebido (real) e desejado (ideal) pelos funcionários, apontado os motivos do desnível deste; destacada as

variáveis mais importantes para a formação e manutenção do clima no ambiente de trabalho; investigada a realidade socioeconômica dos funcionários como suporte à pesquisa de clima organizacional; apontada a qualidade do clima organizacional presente na empresa, e associado o clima organizacional aos motivos de McClelland (1955), destacando o clima organizacional predominante com base nestes.

Importante salientar que no capítulo 4, item 4.9 foi indicado subsídios para a geração de um clima organizacional favorável ao desempenho humano no trabalho, previsto entre os objetivos específicos da presente dissertação.

Com base nos objetivos do presente estudo, foram testadas e ratificadas as seguintes hipóteses constantes na p. 121 e 122 deste estudo: existe diferença de percepção entre os funcionários da empresa como um todo, de diferentes unidades organizacionais (unidade fabril e unidade administrativa), gerências e categoria funcional acerca das variáveis do clima organizacional.

Existe diferença de percepção entre os funcionários da empresa como um todo, de diferentes unidades organizacionais, das gerências, por categoria funcional acerca de como qualificam o clima organizacional da HERBARIUM.

Existe correlação entre a percepção da qualidade do clima organizacional real e ideal e a percepção da auto-avaliação do desempenho no trabalho real e ideal.

Existe correlação entre qualificação do clima organizacional e o não cotejamento das reais necessidades dos funcionários pela empresa, levando-se em consideração as variáveis extra-organizacionais (pesquisa da realidade socioeconômica).

Existe uma relação entre qualidade, clima organizacional e o desempenho humano no trabalho. Na realidade, a qualidade do clima intervém no desempenho humano, não necessariamente modificando-o, mas afetando-o, pois não se pode deixar de comentar que existem pessoas automotivadas em toda e qualquer organização.

Existe diferença de percepção entre funcionários de diferentes gerências organizacionais, acerca de como qualificam o clima organizacional.

Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes categorias funcionais da HERBARIUM.

Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes unidades organizacionais da HERBARIUM.

Existe diferença de como a qualidade do clima organizacional intervém no desempenho dos funcionários de diferentes gerências organizacionais da HERBARIUM.

Existe correlação entre a qualidade do clima organizacional (variável interveniente) e desempenho humano no trabalho (variável dependente) na HERBARIUM como um todo.

Existe correlação entre a percepção da qualidade do clima organizacional real e ideal e a percepção da auto-avaliação do desempenho no trabalho real e ideal.

Existe correlação entre qualificação do clima organizacional pelos funcionários da HERBARIUM e variáveis socioeconômicas.

Existe correlação entre qualificação do clima organizacional e o não cotejamento das reais necessidades dos funcionários pela empresa, levando-se em consideração as variáveis extra-organizacionais (pesquisa da realidade socioeconômica).

Como salientado no capítulo 4, seção 4.8, os aspectos extra-organizacionais afetam a percepção da qualidade do clima organizacional, porém neste estudo estes aspectos não foram tão expressivos no tocante às diferentes percepções de clima. Não está aqui se negando a influência destes na percepção de clima, entretanto a ênfase destes aspectos não é tão importante nas diferentes avaliações do clima.

Importante destacar que de maneira geral os funcionários têm uma percepção bastante favorável do clima organizacional e mesmo levando em consideração variáveis como empresa, unidade, gerência e cargo, não houve discrepâncias significativas que mereçam ser consideradas.

A pergunta de pesquisa refere-se à correlação entre clima organizacional e padrões de desempenho, conforme seção 1.3 deste estudo. Pode-se inferir, portanto, que a qualidade do clima organizacional constitui uma das variáveis organizacionais que intervém no desempenho humano no trabalho, entretanto não se pode estabelecer uma relação diretamente proporcional entre qualidade, clima e

desempenho, tendo em vista que outros campos de forças atuam no desempenho das pessoas.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões de assuntos para outros estudos acadêmicos, mediante resultados apresentados com a pesquisa de qualidade, clima organizacional e desempenho, relacionam-se:

- Pesquisar **maturidade** como indicador de poder pessoal, indicadores de maturidade, maturidade pessoal e profissional.
- Pesquisar **escala de valores organizacionais**, identificação dos valores e crenças da organização.
- Pesquisar **motivação** como mola propulsora do comportamento, através da identificação dos motivos pessoais como forma de canalização para o alcance dos objetivos empresariais.
- Pesquisar **comunicação, poder e cultura**, processos de comunicação, fluxo de informações, correta utilização dos meios de comunicação, bloqueios e ruídos à comunicação.
- Pesquisar **cultura organizacional**, aspectos culturais dominantes, tipos de subculturais dominantes, tipos de subculturas presentes na empresa.
- Identificar **instrumento de mensuração dos resultados de treinamento** para um desempenho de qualidade.

REFERÊNCIAS:

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana**: as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1995.

AGYRIS, Cris. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of bank. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, 2: 501-20, 1958.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNADJER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: pioneira, 1998.

AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1986 (dissertação de mestrado).

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de Arruda; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 26-35, jul/set. 2000.

BONA, Alice Maria de. **Diagnóstico de percepção de clima organizacional por ocupantes da função DAI, numa autarquia federal**. Porto Alegre, UFRGS, 1981. (Dissertação de mestrado).

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**: transforme seu funcionário num parceiro. Rio de Janeiro: qualitymark, 1999.

CARDOSO, Olga R.; COSTA, Jane Iara P. da. **Aspectos humanos da qualidade**. Florianópolis: FEPESE, 1998. Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos.

CASTRO, Claudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1979.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CONNELAN, Thomas K. **Fator humano e Desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1984.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1961.

GEORGE, J; BISHOP, L. Relationship of pragnizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, 16:467-76, 1971.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. O clima Organizacional em uma empresa familiar. **Revista de Administração**. São Paulo, 22 (2), p. 36-43, abr./jun. 1987.

_____. Percepção do Clima organizacional conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 28 (4), p. 5-13, out./dez. 1988.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSKETH, José L. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo. Atlas, 1977.

HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith, RICHARD, Beckhard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

JOHANNESSON, R.E. Some problems in the measurement of organizational climate. **Organizational Behavior and Human Performance**, 10:118-44, 1973.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**. Porto Alegre: EDUCS, 1982.

KOLB, David; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LAFOLLETE, W. R. How is the climate in your organization? **Personnel Journal**, 376-9, 1975.

_____. W. R.; SIMS, H. P. **Is satisfaction Redundant with organizational climate?** **Organizational Behavior and Human Performance**, 13:275-8, 1975.

LITWIN, George H. **Climate and motivation: An experimental study**. In: Kolb et al **Organizational Psychology: a book of reading**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 109-23, 1971.

_____. **Motivation and Organizational Climate**. Boston, Division of Research, Harvard University, 1968.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAIOR FILHO, Joel Souto. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24 (4): 146-149, out./dez. 1984.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MUCHINSKY, P. M. An Assesment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionare: Na empirical and theoretical extension of the sims and Lafollette Study. **Personnel Psychology**, 29:371-92, 1976.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Nanete R. de. **Clima Organizacional da EMBRAPA**. São Paulo, USP, 1990 (dissertação de mestrado).

OURIVES, Orlando. **Ética empresarial**. Disponível em: <http://www.unimep.br/fd/ppgd/cadernosdedireito/14_artigo.html> Acesso em: 23 mai. 2002.

PALÁCIOS, Kátia Elizabeth P. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 73-79, jul./set. 1995.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAYNE, R.; MANSFIELD, R. Correlates of individual perceptions of organizational climate. **Journal of ocupacional psychology**, England, 51: 209-18, 1978.

PAYNE, R. L; FINEMAN, S.; WALL, T. D. Organizational Climate and Job Satisfaction: A conceptual Synthesis. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16: 45-62, 1976.

PRITCHARD, Robert D.; KARASICK, B. W. The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. **Organizational behavior and human performance**, New York, 9: 126-46, 1973.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. **O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: Algumas reflexões** in: reflexões sobre a pesquisa sociológica. Alice B. S. G. Lang (org.), "Coleção Texto CERU, vol. 3, 2ª série, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, São Paulo, p.13-29, 1992.

SALDANHA, A de M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada*. Porto Alegre, 2(20):85-88, jul./dez., 1974.

SANCHES, Carmen Silva Sanches. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 40, n.1, p.76-87. jan/mar. 2000.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, São Paulo : Stiliano, 1999.

_____. **Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. São Paulo, USP, 1983 (dissertação de mestrado).

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, 18 (2):30-9, abr./jun., 1983.

STONER, James F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

SCHNEIDER, Benajamin; HALL, Douglas T. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. **Administrative science quarterly**, Ithaca, 340-50, sep. 1972.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, E. P.U, 1965.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, M. Estera Muszat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª edição revisada e atualizada. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, 18 (3):68 – 71, jul./set., 1983.

_____. Edela Lanzer Pereira de. Clima e motivação em uma empresa estatal. Revista estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 22 (1): 14 – 18, jan./mar., 1982 a.

_____. Edela Lanzer Pereira de. O consultor e o manejo de clima grupal. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, 1982 b.

_____. Edela Lanzer Pereira de. **Motivação, cultura e clima em órgãos públicos**. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 15(4): 89-98, out./dez., 1981.

_____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de empresas**. Rio de Janeiro, 20 (4), p. 51-56, out./dez. 1980.

_____. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 11 (2), p. 141-158, abr./jun. 1977.

STIMSON, J.; LABELLE, T. The organizational climate of paraguayan elementary schools rural – urban differentiation. **Education and Urban Society**. London, 3: 333-49, 1971.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VASCONCELOS, Anselmo F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 8, nº 1, jan./mar.2001.

XAVIER, Odiva Silva. Clima Organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, São Paulo, 21 (4): 33-48, out./dez., 1986.

APÊNDICE A – Definição de termos utilizados no estudo

- a) Clima organizacional: Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas. (LIWTIN & STRINGER, 1968)
- b) Clima organizacional percebido (real) - Representa as opiniões e percepções dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.
- c) Clima organizacional desejado (ideal) – Representa as opiniões e percepções de como os indivíduos acreditam que o ambiente de trabalho deveria ser, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.
- d) Desempenho - Refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como em face dos resultados que dele se espera.
- e) Auto-avaliação do desempenho percebido (real) – Representa as opiniões e percepções dos indivíduos sobre a sua atuação no trabalho, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.
- f) Auto-avaliação do desempenho desejado (ideal) – Representa as opiniões e percepções de como os indivíduos acreditam que a sua atuação deveria ser, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.
- g) Qualidade - Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades, procedimentos, os critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização (FPNQ, 2002).
- h) Trabalho – É uma atividade que produz algo com valor para outras pessoas. (O' TOOLE APUD KONDO, 1994, p. 24)
- i) Categorias funcionais – Representam as funções desempenhadas pelos indivíduos dentro da organização. Para este estudo foram consideradas quatro categorias funcionais: categoria operacional, categoria administrativa, técnicos e categoria de gestores.

Categoria operacional – Compreende o pessoal alocado em tarefas da produção (fábrica), auxiliares de laboratório e serviços gerais, tais como: telefonista, copeira, jardineiro, auxiliares de limpeza.

Categoria administrativa – Compreende o pessoal alocado em tarefas administrativas, tais como: assistente administrativo, assistente de departamento pessoal, assistente de marketing, assistente de qualidade.

Categoria dos Técnicos – Compreende todo o pessoal que tenha recebido formação técnica de nível médio ou superior em qualquer campo do conhecimento ou tecnologia, tais como: técnicos de tecnologia de informação, técnicos de vendas, técnicos de recursos humanos, técnicos de marketing, técnicos financeiros, técnicos de produção, técnicos administrativos, técnicos da qualidade.

Categoria de Gestores (supervisores e gerentes) – Compreende todo o pessoal que ocupa cargo de gerência de divisão, a saber: gerente de marketing, gerente industrial, gerente técnico, gerente administrativo, gerente de planejamento e controle, e gerência de departamento, a saber: gerente de departamento controladoria, gerente garantia de qualidade, gerente departamento de vendas, gerente de produto, gerente de departamento visitação, gerente administrativo-financeiro.

Os supervisores compreendem todo o pessoal que ocupa cargo de supervisão, a saber: supervisor de materiais, supervisor industrial, supervisor de produção, supervisor de manutenção, supervisor de processos, supervisores de vendas, supervisor de logística, supervisor de marketing I, supervisores de marketing II, supervisor de controle da qualidade, supervisor de assuntos regulatórios, supervisor de pesquisa, supervisor de projetos sociais, supervisor financeiro, supervisor tecnologia da informação, supervisor administrativo.

- j) Pesquisa socioeconômica – É um tipo de pesquisa que se refere às várias situações geradas no ambiente externo, decorrentes da conjuntura econômica, da comunidade, ou da vida particular dos funcionários (Luz, 1995).
- k) Questionário: É um conjunto de questões sobre o problema da pesquisa, previamente elaboradas, para serem respondidas por um interlocutor, por escrito ou oralmente. Nesta última hipótese, o pesquisador se encarrega de preencher as questões respondidas (CHIZZOTTI, 1991, P. 44)
- l) Entrevista - É uma comunicação entre dois interlocutores, o pesquisador e o informante, com a finalidade de esclarecer uma questão. Pode ser não-estruturada, quando o informante tem liberdade para discorrer da forma que deseja sobre o assunto; estruturada, quando o informante responde sobre

algumas perguntas específicas, ou semi-estruturada, discurso livre orientado por algumas questões-chaves (CHIZZOTTI, 1991, P. 45).

- m) Observação direta ou participante - É um tipo de observação obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista (CHIZZOTTI, 1991, P. 90).
- n) Análise documental - É um método de tratamento e análise de informações coletadas por meio de técnicas de coleta de dados, consolidadas em um documento (CHIZZOTTI, 1991).

APÊNDICE B – Instrumentos utilizados na pesquisa de clima

Curitiba, novembro de 2002.

Prezado (a) colaborador(a),

Meu nome é Mônica, mestranda da Universidade Federal de Santa Catarina, do Programa de Pós-Graduação da Engenharia da Produção, sob orientação das professoras Dr^a Olga Regina Cardoso e Dr^a Jane Iara Pereira da Costa. Busco realizar no momento uma pesquisa de clima organizacional, verificando a sua relação no desempenho humano no trabalho dos colaboradores HERBARIUM, para obtenção do grau de mestre junto à mencionada Universidade. Como suporte a esta pesquisa também optei por levantar a realidade socioeconômica dos colaboradores HERBARIUM, por entender que muitas das questões que afetam o clima organizacional e o desempenho humano no trabalho encontram-se fora da empresa.

Assumo compromissos fundamentais que garantirão a vocês a tranquilidade necessária para responderem com sinceridade a pesquisa de clima organizacional: **anonimato**, ou seja, o colaborador não precisará se identificar no questionário, sendo essa identificação opcional, e **confidencialidade** que garantirá apenas ao colaborador que respondeu a pesquisa, a empresa ou à pesquisadora acesso ao mesmo. A pesquisa deverá ser respondida individualmente, pois é de extrema importância a sua opinião pessoal.

Todos os colaboradores que trabalham nas unidades organizacionais da HERBARIUM terão a oportunidade de responder ao questionário.

Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder à pesquisa anexa, indicando suas opiniões com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho. Peço ainda que este seja devolvido num prazo máximo de 2 dias, colocando na urna que estará disponível na casinha da floresta (unidade fabril de Colombo, inclusive funcionários da distribuidora SP) e na sala de RH, ao lado do SAP na unidade Mauá.

Durante toda esta semana, estarei na empresa para maiores esclarecimentos sobre o preenchimento deste questionário. Qualquer dúvida contactar comigo, localizando-me através do setor de RH.

Agradeço antecipadamente sua valiosa participação! Antes de iniciar o questionário, conheça um pouco dos benefícios da pesquisa de clima organizacional para sua empresa:

1. Melhorar a qualidade das relações de trabalho;
2. Aprimorar a situação atual;
3. Identificar pontos fracos da empresa;
4. Desenvolver cultura de participação;
5. Verificar a qualidade da comunicação interna;

Atenciosamente,

Mônica Seixas de Oliveira Mello
CRA/SC 4986
Mestranda da Engenharia da Produção/UFSC

PARTE I - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL – INSTRUÇÕES:

1. Para cada questão você deverá responder duas vezes:

- Na **primeira coluna** você deverá pensar naquilo que realmente ocorre na sua empresa, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos no momento atual, portanto representam a “**situação real**” ou “**percebida**” por você com relação ao clima da sua organização hoje.
- Na **segunda coluna** você deverá pensar naquilo que realmente gostaria que acontecesse na sua empresa, pois estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos a respeito do que você gostaria que ocorresse na empresa, portanto representam “**a situação ideal**” ou “**desejada**”, por você com relação ao clima da sua organização.

RESPOSTAS DA 1ª COLUNA (situação real)	RESPOSTAS DA 2ª COLUNA (situação ideal)	
1 = Nunca acontece	1 = Não deveria acontecer	
2 = Quase nunca acontece	2 = Quase nunca deveria acontecer	
3 = Às vezes acontece	3 = Deveria acontecer às vezes	
4 = Acontece muitas vezes	4 = Muitas vezes deveria acontecer	
5 = Sempre acontece	5 = Sempre deveria acontecer	
VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS		
		SITUAÇÃO
		REAL
		IDEAL
1) CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA		
Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam e/ou impactam o seu trabalho?		
Há liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?		
2) RESPONSABILIDADE		
A empresa estimula que você se responsabilize efetivamente pelos resultados do seu trabalho?		
Você tem liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?		
3) PADRÕES DE DESEMPENHO		
Você tem claramente definido o tipo de desempenho que o seu superior imediato espera de você para alcance das suas metas?		
A empresa valoriza um desempenho de alta qualidade e produtividade, estabelecendo metas individuais desafiadoras?		
4) RECOMPENSAS		
Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro? Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem as suas reais necessidades?		
5) CLAREZA ORGANIZACIONAL		
De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as “coisas” estão bem organizadas?		
A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa são conhecidos pelos colaboradores?		
6) CALOR HUMANO E APOIO		
As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação e a solidariedade entre os colegas de trabalho?		
Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa?		
7) LIDERANÇA		
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?		
Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?		
8) OPORTUNIDADE DE PROGRESSO		
A empresa oferece a seus colaboradores oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?		
Na empresa os colaboradores que recebem prêmios e promoções são os que realmente merecem?		
9) CONFLITOS		
Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?		
Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?		

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
10) FLEXIBILIDADE		
A empresa apresenta tolerância aos erros dos colaboradores, tratando-os de forma construtiva?		
Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas?		
11) PARTICIPAÇÃO		
As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?		
Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?		
12) COMPETIÇÃO		
Existe muita competição entre as pessoas que trabalham com você, ocasionando conflitos?		
A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o autodesenvolvimento ou estimular a criatividade?		
13) COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA		
Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?		
Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse aqui?		
14) EQUIDADE SALARIAL		
O salário que você recebe é justo considerando o salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado?		
Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem um trabalho idêntico ao seu ou da mesma importância que o seu?		
15) CONDIÇÕES DE TRABALHO		
Na empresa as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?		
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?		
16) COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)		
A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?		
Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (<i>feedback</i>) quanto ao seu desempenho?		
17) ÉTICA EMPRESARIAL		
Em geral na empresa onde trabalha, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?		
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, dos colaboradores, consumidores, sociedade e meio ambiente?		
18) ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE		
A empresa estimula a geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?		
Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras à criatividade?		
19) OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, estágios?		
O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?		

PARTE II – QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- Tomando por base o conceito de clima citado no glossário anexo ao questionário, qualifique o “clima” do seu local de trabalho:

- () Ótimo
- () Muito bom
- () Bom
- () Prejudicado
- () Ruim

PARTE III – SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

2. Tomando por base as variáveis organizacionais do questionário, selecione apenas 5 (cinco) variáveis que, na sua opinião, são as mais importantes para formação e manutenção de um bom clima do seu ambiente de trabalho. Em seguida classifique-as de acordo com o grau de importância, indicando na coluna de 'resposta' a ordem de importância (1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª).

RESPOSTA	VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
	Conformidade com a estrutura	Sentimento que existem muitas limitações, normas, regras, procedimentos impostos na organização (...).
	Responsabilidade	Qualidade de quem é responsável; obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada. Grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar o superior imediato a cada momento (...).
	Padrões de desempenho	Ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização conhecem o desempenho que deles é esperado e a empresa propõe metas individuais estimulantes (...)
	Recompensa	Grau em que os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela empresa, salário (...). Compensação, reconhecimento por uma ação meritória; galardão, prêmio. Inclui o reconhecimento especial.
	Clareza organizacional	Sentimento que as coisas na organização estão bem organizadas e os colaboradores conhecem a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização.
	Apoio e calor humano	Sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo, colaboração, cooperação (...).
	Liderança	É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.
	Oportunidade de progresso	Refere-se à ênfase com que a organização provê a seus colaboradores de oportunidades de crescimento e avanço profissional (promoções em geral), ascensão hierárquica (...).
	Conflitos	Altercações; lutas, oposições, divergência de idéias.
	Flexibilidade	Qualidade de flexível. Aptidão para variadas coisas ou aplicações. Descreve o quanto a organização é flexível e adaptativa às mudanças e às novas tendências do mercado e o quanto a organização permite aos colaboradores flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, desenfazendo a necessidade de obediência rígida a normas e regulamentos formais. A flexibilidade também inclui a tolerância a erros.
	Participação	Ato ou efeito de participar, descreve o quanto os colaboradores são consultados e envolvidos nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas, avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.
	Competição	Ato ou efeito de competir. Descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho, o quanto a organização estimula a competição saudável entre os colaboradores e a competição do colaborador consigo mesmo (autodesenvolvimento). Inclui o estímulo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores pelos superiores.
	Comprometimento com a empresa	Avalia o grau com que os colaboradores se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais, descreve o quanto os colaboradores sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais para o alcance das metas globais. Inclui o orgulho que o colaborador tem de trabalhar na empresa.
	Eqüidade salarial	Descreve o quanto os colaboradores percebem o salário como justo e recompensador, mediante as atividades desempenhadas, outros colegas que desempenham função idêntica e diante do mercado de trabalho.
	Condições de trabalho	Descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessárias para um bom desempenho, bem como o clima psicológico (...)
	Comunicação (feedback)	Ação, efeito ou meio de comunicar, aviso, informação; participação; transmissão de uma ordem ou reclamação. Enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos importantes da empresa; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que os colaboradores recebem retorno do seu desempenho.
	Ética empresarial	avalia o grau de responsabilidade social da empresa perante os colaboradores, fornecedores, consumidores, sociedade e meio ambiente; avalia a coerência entre a "teoria" e a "prática"; avalia o quanto a empresa oportuniza a todos o progresso. Inclui a condução dos negócios de forma honesta.
	Estímulo à criatividade	avalia o quanto a empresa estimula a inovação e a criatividade; o quanto a empresa apoia idéias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a empresa recompensa idéias criativas.
	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	Descreve as oportunidades reais de treinamento, capacitação, educação continuada, bolsas de estudo ofertadas pela empresa aos colaboradores.

PARTE IV - CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA EMPRESA

Pensando no seu local de trabalho, qual o tipo de clima que mais motiva você ? Classifique por ordem de importância (1º, 2º e 3º) :

- () **Clima de afiliação, associação** – refere-se à colaboração, cooperação, ao calor humano e apoio, existente no ambiente de trabalho.
- () **Clima de realização** – refere-se à necessidade de alcance das metas individuais, necessidade de reconhecimento, feedback (retorno) do desempenho, metas desafiadoras, responsabilidade, oportunidade de desenvolvimento pessoal, satisfação com as atividades realizadas.
- () **Clima de poder** – refere-se à oportunidade de progresso, promoção, ascensão profissional, busca de status, prestígio.

PARTE V – PESQUISA DA REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS COLABORADORES DA EMPRESA (SUPORTE À PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

I - DADOS PESSOAIS:

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade: ____ anos

3. Estado civil

- () Solteiro
 () Casado
 () Viúvo
 () Desquitado / divorciado
 () Relacionamento estável (mora junto)

4. Salário atual: R\$ _____

5. Cargo ocupado na empresa:

- () Diretor (a)
 () Gerente
 () Supervisor (a)
 () Encarregado (a)
 () Técnico (a)
 () Serviços Gerais
 () Administrativo
 () Operacional
 () Outros

6. Gerência à qual pertence:

- () Gerência Técnica
 () Gerência Industrial
 () Gerência de Marketing
 () Gerência de Planejamento e Controle
 () Outros

7. Além do seu trabalho na empresa, você possui alguma outra fonte de renda?

- () Sim, qual: _____
 () Não

8. Tempo de serviço na empresa: _____

9. Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?

- () Sim. Quanto ganha por mês nesta outra atividade? R\$ _____
 () Não

10. Religião: () Católica () Espírita () Evangélica () Outra

II – EDUCAÇÃO

1. Qual a sua escolaridade?
 - Não freqüenta a escola
 - Primeiro grau incompleto (até a 4ª série)
 - Primeiro grau completo (até a 8ª série)
 - Segundo grau incompleto
 - Segundo grau completo
 - Superior incompleto
 - Superior completo
 - Pós-graduação (especialização) incompleta
 - Pós-graduação (especialização) completa
 - Mestrado
 - Doutorado
 - Pós-doutorado
2. Você ainda está estudando? Sim Não
3. Por que você não está estudando no momento?
 - Por causa do horário do trabalho.
 - Por causa da minha idade.
 - Por causa do meu salário.
 - Não tenho interesse.
 - Não tenho com quem deixar os filhos.
 - Outro motivo: _____
4. Você gostaria de voltar a estudar? Sim Não
5. Qual é o meio que você mais utiliza para se manter atualizado sobre fatos atuais?
 - Jornal escrito
 - Rádio
 - TV
 - Internet
 - Revista
 - Livros
 - Outras pessoas
 - Outros meios não citados

III – FAMÍLIA

1. Você possui filhos? Sim Não Quantos? ____

Idade dos filhos:

 - 1º _____
 - 2º _____
 - 3º _____
 - 4º _____
 - 5º _____
2. Você possui outros dependentes? Sim. Quantos? ____ Não
3. Seu cônjuge (marido/mulher) trabalha?
 - Sim. Qual profissão? _____
 - No momento não está trabalhando.
 - Nunca trabalhou.
4. Renda total mensal da família: R\$ _____
5. Quando você está trabalhando com quem ficam os seus filhos?
 - Pais
 - Creche
 - Sozinhos
 - Vizinhos
 - Parentes
 - Filho(a) mais velho. Qual idade? _____
 - Outros
6. Se seus filhos ficam na creche, qual é a sua despesa mensal para mantê-los? R\$ _____

7. Seus filhos trabalham? () Sim () Não
8. Você possui seguro de vida? () Sim () Não

IV – HABITAÇÃO

1. Você mora em:
- () Casa
 - () Apartamento
 - () Quarto alugado
 - () Pensão
 - () Hotel
 - () Família
 - () Amigos
 - () Outros
2. Sua residência é:
- () Própria
 - () Alugada
 - () Cedida / emprestada
 - () Mora com seus pais
 - () Outra situação
3. Quantos cômodos tem a sua residência?
- () 1 – 4
 - () 4 – 8
 - () 8 – 12
 - () Mais de 12 (doze) cômodos
4. Qual o tipo de construção da sua residência? () Alvenaria () Madeira () Mista () Outro
5. Assinale quais desses eletrodomésticos e objetos existem na sua residência:
- | | | |
|---------------|----------------------------|----------------------------|
| () Geladeira | () TV | () Freezer |
| () Telefone | () Microondas | () Fogão |
| () Carro | () Rádio | () Som |
| () Bicicleta | () Máquina de lavar roupa | () Máquina de lavar louça |
| () Outros | | |
6. A sua residência possui:
- () Luz elétrica
 - () Água encanada e tratada
 - () Banheiro dentro de casa
 - () Banheiro no quintal
 - () Esgoto a céu aberto
 - () Coleta de lixo diária
 - () Rede de esgoto
 - () Água de poço
7. Quanto você gasta por mês com aluguel ou financiamento? R\$ _____

V – TRANSPORTE

1. Qual é o meio de transporte que utiliza para ir ao trabalho?
- | | | |
|---------------|------------|------------|
| () Carro | () Trem | () A pé |
| () Moto | () Metrô | () Ônibus |
| () Bicicleta | () Outros | |
2. Você utiliza vale-transporte? () Sim () Não
3. Descontando o vale-transporte, quanto você gasta por mês com o seu transporte para trabalhar? R\$ _____

VI – SAÚDE

1. Você tem algum problema de saúde? () Sim () Não

2. Em caso de resposta positiva, qual(is) problema (s) de saúde você tem?
_____.
3. Este problema interfere no seu desempenho no trabalho? () Sim () Não
4. Algum dos seus familiares dependentes de você tem problema (s) de saúde? () Sim () Não
5. Em caso de resposta positiva, assinalar qual (is) familiar (es) dependente(s) de você tem(têm) problema de saúde.
- () Meu filho
 - () Minha filha
 - () Meus filhos
 - () Minhas filhas
 - () Meu marido
 - () meu pai
 - () Minha mãe
 - () Meu irmão
 - () Minha irmã
 - () Meus irmãos
 - () Meu sogro
 - () Minha sogra
 - () Outros
6. Você auxilia financeiramente na recuperação da saúde desta(s) pessoa(s)? () Sim () Não
7. De que forma?
- () Compra remédios.
 - () Paga exames médicos.
 - () Paga consulta médica.
 - () Paga alguém para cuidar desta pessoa.
 - () paga convênio médico particular para esta pessoa.
 - () Outros.
8. Todos os seus dependentes possuem algum tipo de assistência médica particular? () Sim () Não
9. Em caso de resposta negativa, justifique:
Os meus dependentes não têm assistência médica particular porque::
- () não tenho interesse
 - () o salário que recebo não consegue cobrir as despesas com assistência médica particular para todos os meus familiares
 - () o plano de assistência médica particular que possuo não é extensivo a todos os meus dependentes.
 - () todos os meus filhos são de maior (acima de 18 anos).
 - () Outro motivo. Qual? _____
10. Você tem plano de atendimento odontológico (dentista) oferecido pela empresa? () Sim () Não
11. Você e seus familiares costumam ir regularmente (ao menos 1 vez ao ano) ao dentista?
- () Sim
 - () Não. Por quê? _____
12. Você tem atendimento psicológico oferecido pela empresa? () Sim () Não
13. Considera importante o atendimento psicológico para os funcionários? () Sim () Não
14. Por quê ?
- () Nível de stress hoje é muito elevado.
 - () Melhorar o “clima de trabalho” entre os colegas.
 - () Ajuda a resolver problemas pessoais (extra-organizacionais).
 - () Outros motivos. Citar _____

VII – ALIMENTAÇÃO

1. Você recebe vale-alimentação na empresa onde trabalha? () Sim () Não
2. A empresa oferece refeitório para o funcionário? () Sim () Não
3. Quais refeições são oferecidas ao funcionário?

() Café da manhã () Almoço () Café da tarde () Jantar () Outros

4. Quanto você gasta por mês com alimentação? R\$ _____

5. Quantas refeições você faz por dia? () 1 () 2 () 3 () 4

6. Quantos dias da semana você come carne?

() 0 () 1 () 2
() 3 () 4 () 5
() 6 () 7

E frutas:

() 0 () 1 () 2
() 3 () 4 () 5
() 6 () 7

VIII - QUESTÕES COMPLEMENTARES:

1. Você considera que a sua renda mensal obtida exclusivamente com o trabalho na empresa é suficiente para atender às suas necessidades básicas e da família com habitação, saúde, alimentação, transporte, lazer e educação? () Sim () Não
2. Você considera a sua renda total mensal (outras fontes de renda + renda da família) satisfatória para o atendimento das suas necessidades básicas, bem como de seus familiares? () Sim () Não
3. Você percebe que tem estabilidade no seu emprego? () Sim () Não

Por quê?

- () Meu superior tem demonstrado contentamento.
() Ninguém sabe fazer o que eu faço.
() Faço um bom trabalho.
() Meu trabalho é de qualidade.
() Sou uma pessoa dedicada ao trabalho.

4. Levando em consideração a situação do País, o desemprego é uma questão que preocupa você?
() Sim
() Não
5. Quais os dois motivos principais do medo do desemprego? (pode assinalar duas questões)
() Tenho filhos menores para educar.
() Tenho financiamento de casa própria para pagar.
() Pago faculdade, colégio de filhos, etc.
() Sou a única fonte de renda da minha residência.
() Tenho muitos filhos.
() Tenho medo de não conseguir outro emprego.
() Outros.
6. Do seu ambiente extra-organizacional qual dos aspectos mais preocupa você? Priorize-os por ordem de importância, classificando-os em 1º, 2º, 3º, ...
() Problemas de saúde com os filhos
() Muitos filhos para educar
() Problemas conjugais (problemas com marido ou esposa)
() Muitos dependentes (esposa, filhos, pais)
() Não ter onde deixar os filhos
() Desemprego
() Problemas familiares em geral
() Dificuldades financeiras
() Muitas dívidas contraídas
() Outros
7. Você considera que os problemas extra-organizacionais (fora da empresa) interferem nas suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e conseqüentemente no seu desempenho?
() Sim
() Não

Por quê? _____

8. Na sua opinião, qual benefício deveria ainda ser ofertado pela empresa? Se você considera que a empresa já atende a todas as suas reais necessidades não é necessário completar esta questão.

Resposta: _____

9. Você conhece o Programa de Qualidade de Vida do HERBARIUM?

() Sim

() Não. Por quê? _____

10. Você considera as atividades oferecidas pelo Programa de Qualidade de Vida do HERBARIUM (por exemplo: coral, teatro, grêmio esportivo, ginástica laboral) satisfatórias?

() Sim

() Não. Por quê? _____

PARTE VI - AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A parte VI solicita a sua avaliação do seu desempenho, naquele dado momento, representando o desempenho "real" ou "percebido" e o que você avalia ser capaz de desempenhar para atender plenamente aos seus objetivos pessoais e expectativas, representando o desempenho "ideal" ou "desejável". Dessa forma você estará avaliando não apenas aquilo que faz hoje (desempenho), mas o que tem condições de fazer (potencial).

Para tanto será utilizada uma escala discreta de números inteiros variando de 1 a 5, solicitando que você circule o número correspondente ao seu desempenho "real" ou "percebido" e uma outra escala idêntica solicitando que você circule o número correspondente ao seu desempenho "ideal" ou "desejável".

DESEMPENHO REAL

! | ! | ! | ! | !
1 | 2 | 3 | 4 | 5

DESEMPENHO IDEAL

! | ! | ! | ! | !
1 | 2 | 3 | 4 | 5

Parte VII - AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS QUE AFETAM O DESEMPENHO

Se o número que você circulou para o desempenho real for diferente do número que você circulou para o desempenho ideal, significa que você deverá identificar no quadro abaixo os motivos que levam a esta diferença, assinalando (marque com um x) se determinado motivo é muito forte, pouco forte ou nenhum (caso este não seja o motivo da diferença dos desempenhos real x ideal). Você deverá classificar todos os motivos.

MOTIVOS	NENHUM	POUCO FORTE	MUITO FORTE
Necessidade de treinamento			
A empresa não oferece desafios para realização do meu potencial.			
Não estou em sintonia com o meu superior imediato.			
As atividades que realizo não são interessantes.			
A minha capacidade não é plenamente aproveitada			
Meu salário não é justo, se comparado a de outros colegas, mercado de trabalho e/ou a responsabilidade que tenho.			
Não tenho oportunidade de progresso (promoção) dentro da empresa.			
O meu superior imediato dificilmente fornece <i>feedback</i> (retorno) do meu desempenho.			
O clima do meu ambiente de trabalho não é bom.			
Não existe clima de calor humano, respeito, cooperação e apoio dentro da empresa			
As minhas condições de trabalho (máquinas, equipamentos, ventilação, iluminação, cadeiras) não são boas.			
Não tenho nenhuma liberdade para tomar decisões e resolver problemas na minha área (falta autonomia profissional).			
Na empresa dificilmente um bom desempenho é reconhecido pelos superiores.			
Não conheço que tipo de desempenho o meu superior imediato espera de mim.			
As "coisas" aqui na empresa não estão bem organizadas.			
Sinto-me desmotivado(a) para o trabalho.			
Não gosto do que faço no momento.			
O meu perfil não está de acordo com a função que exerço na empresa.			
Não tenho claro os objetivos, a missão, a visão, os valores e as metas da empresa.			
Tenho dificuldade de relacionamento com os meus colegas de trabalho.			
Não me sinto qualificado(a) para o cargo que exerço.			
Tenho muitos problemas pessoais externos (fora da empresa).			
Outros motivos não apontados.			

Se você assinalou no último item pouco forte ou muito forte, justifique qual(is) outro(s) motivo(s) não foi (foram) apontado(s), mas colabora(m) para a diferença entre o seu desempenho real x desempenho ideal.

Justificativa:

GLOSSÁRIO:

Auto-avaliação do desempenho desejado (ideal) – representa as opiniões e percepções de como os indivíduos acreditam que a sua atuação deveria ser, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Auto-avaliação do desempenho percebido (real) – representa as opiniões e percepções dos indivíduos sobre a sua atuação no trabalho, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Calor e apoio – o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo (...).

Clareza organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos da empresa claramente definidos (...).

Clima organizacional

- Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas (LIWTIN & STRINGER, 1968).

- É o ambiente de trabalho, atmosfera psicológica, clima psicológico.

- É a percepção global que o indivíduo tem do ambiente de trabalho representado por variáveis organizacionais do tipo: liderança, clareza organizacional, recompensa, participação, oportunidades de progresso, calor humano, apoio, cooperação etc.

Clima organizacional desejado (ideal) – representa as opiniões e percepções de como indivíduos acreditam que o ambiente de trabalho deveria ser, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Clima organizacional percebido (real) - representa as opiniões e percepções dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Condições de trabalho – descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais provendo os funcionários de recursos materiais.

Competição – Ato ou efeito de competir. Disputa por algum prêmio ou vantagem; certame; concurso. Descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho, o quanto a organização estimula a competição saudável entre os funcionários e a competição do funcionário consigo mesmo.

Comprometimento com a empresa – avalia o grau com que os funcionários se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais; descreve o quanto os funcionários sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais e globais.

Comunicação (feedback) – ação, efeito ou meio de comunicar, aviso, informação; participação; transmissão de uma ordem ou reclamação. Enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que recebem retorno do seu desempenho.

Conflitos – Altercações; lutas, oposições. Descreve o quanto as pessoas estão dispostas a ceder e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, discuti-lo, negociar os impasses, do que em ignorá-lo.

Conformidade com a estrutura – o sentimento de que existem muitas limitações, regras impostas na organização (...).

Cooperação – enfatiza o grau de confiança de uns nos outros, o grau com que a interação entre as pessoas é sadia; o grau com que as pessoas auxiliam as outras. Ato de cooperar; colaboração; prestação de auxílio para um fim comum; solidariedade.

Criatividade - qualidade ou estado de ser criativo. Capacidade de criar.

Desempenho - ação ou efeito de desempenhar; resgate do que estava empenhado e cumprimento de obrigação ou promessa. Refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera.

Eqüidade - Igualdade, justiça, retidão.

Eqüidade salarial – descreve o quanto os funcionários percebem o salário como justo e recompensador, mediante as atividades desempenhadas; descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros; o quanto os esforços individuais são reconhecidos.

Estímulo à criatividade – avalia o quanto a empresa estimula a inovação e a criatividade; o quanto a empresa apóia idéias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a empresa recompensa idéias criativas.

Ética - Ciência que tem por objeto o juízo de apreciação com vista à distinção entre o bem e o mal; a moral. Ciência da moral.

Ética empresarial – avalia o grau de responsabilidade social da empresa perante os funcionários, fornecedores, clientes e meio ambiente; avalia a coerência entre a “teoria” e a “prática”; avalia o quanto a empresa oportuniza a todos o progresso.

Feedback – Retorno; retroalimentação.

Flexibilidade – Qualidade de flexível. Aptidão para variadas coisas ou aplicações. Descreve o quanto a organização é flexível e adaptativa às mudanças e às novas tendências do mercado e o quanto a organização permite às pessoas flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, desenfazendo a necessidade de obediência rígida a normas e regulamentos formais.

Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (...). É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Oportunidades de desenvolvimento profissional – descreve as oportunidades reais de treinamento, capacitação, educação continuada que os funcionários têm mediante os avanços tecnológicos, administrativos e sociais; avalia o grau de interesse e preocupação que a empresa tem pelo desenvolvimento dos funcionários, haja vista ser necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de trabalho.

Oportunidade de progresso – refere-se à ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional (promoções em geral), oportunidades de enfrentar novos desafios, enriquecimento do cargo, ampliação das atividades, atividades novas; o quanto a organização atende às suas aspirações e expectativas de progresso.

Padrões de desempenho – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes (...).

Participação – ato ou efeito de participar; descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas, avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.

Progresso - aperfeiçoamento; melhoramento.

Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela empresa (...).Compensação, reconhecimento por uma ação meritória; galardão, prêmio.

Responsabilidade – qualidade de quem é responsável; obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada. Grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar com os superiores cada etapa (...).

APÊNDICE C – Instrumentos utilizados no pré-teste

Curitiba, outubro de 2002.

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Mônica, mestranda da Universidade Federal de Santa Catarina, do Programa de Pós-Graduação da Engenharia da Produção, sob orientação das professoras Dr.^a Olga Regina Cardoso e Dr.^a Jane Iara Pereira da Costa. Busco realizar no momento um pré-teste dos instrumentos selecionados para pesquisar clima organizacional, verificando a sua interveniência no desempenho humano no trabalho. Como suporte a esta pesquisa também optei por averiguar a realidade socioeconômica dos pesquisados.

Este pré-teste objetiva avaliar o tempo gasto no preenchimento, dificuldade no entendimento das variáveis, formas de divulgação da pesquisa, validade da pesquisa, benefícios da pesquisa, pontos positivos, pontos negativos, dificuldade de interpretação das instruções fornecidas e sugestões em geral, por isso a sua participação é de fundamental importância.

Com a finalidade de evitar desconfianças e conseqüentemente possíveis descréditos quanto à eficácia do instrumento, garantindo a imparcialidade no processo, optou-se por um tipo de amostra estratificada proporcional, com retirada sistemática, isto é, as pessoas participantes do pré-teste foram sorteadas proporcionalmente ao número de funcionários componentes das gerências, considerando a categoria funcional.

O sucesso da pesquisa de clima propriamente dita prevista para semana de 04 a 08/11/2002 depende da sua colaboração no sentido de responder e avaliar as questões que se seguem, apresentando sugestões.

Estarei na empresa no decorrer de toda semana para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Cordialmente,

Mônica Seixas de O. Mello

CRA/SC 4986

ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

- Esta pesquisa tem como objetivo coletar opiniões, sentimentos, percepções dos funcionários da empresa HERBARIUM a respeito do clima organizacional, desempenho e realidade socioeconômica dos pesquisados.
- Anexado, encontra-se um glossário com definições importantes das palavras contidas neste estudo.
- Este questionário está dividido em quatro partes:
 - **Parte I** - requer a expressão de opiniões e sentimentos dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho da sua empresa, no momento atual (hoje), de forma a representar a situação “real” ou “percebida” e de como gostaria que ela fosse ou poderia ser para atender a seus objetivos de satisfação, motivação e realização, de forma a representar a situação “ideal” ou “desejada”. Na realidade, a parte I constitui a pesquisa de clima organizacional (questionário) propriamente dita.
 - **Parte II** - solicita a opinião dos funcionários a respeito da qualidade do clima organizacional existente em seu local de trabalho, através da seguinte classificação: ótimo, bom, prejudicado e ruim.
 - **Parte III** - solicita aos funcionários que selecione cinco variáveis, entre as 20 (vinte) destacadas no questionário, classificando-as por ordem de importância na influência e manutenção do “clima” do seu ambiente de trabalho.
 - Como suporte à pesquisa de clima organizacional, solicitamos na **parte IV** que você responda às questões relacionadas à sua realidade socioeconômica. As respostas nesta parte são importantes por entendermos que muitos dos sentimentos e opiniões dos funcionários sobre clima organizacional têm origem no ambiente extra-organizacional (vida pessoal, familiar, situação econômica, etc.).
 - **Parte V** - busca fazer uma correlação entre clima organizacional e desempenho humano no trabalho, solicitando aos respondentes uma auto-avaliação do seu desempenho (real x ideal).
 - **Parte VI** - solicita que os respondentes selecionem cinco variáveis das 20 identificadas para o estudo de clima que na sua opinião mais interferem no seu desempenho.

PARTE I – QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**PARTE II – QUALIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL****PARTE III – PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE FORMAM E MANTÊM O CLIMA ORGANIZACIONAL****PARTE IV – PESQUISA DA REALIDADE SOCIOECONÔMICA (SUPORTE À PESQUISA DE CLIMA)****PARTE V – AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO****PARTE VI – PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE AFETAM O DESEMPENHO****PARTE I - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL – INSTRUÇÕES:**

1. Para cada questão você deverá responder duas vezes:
 - Na primeira coluna você deverá pensar naquilo que realmente ocorre na sua empresa, escrevendo do lado de cada questão um dos números abaixo:

1 = Nunca acontece.

2 = Quase nunca acontece.

3 = Às vezes acontece.

4 = Acontece muitas vezes.

5 = Sempre acontece.

Estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos no momento atual, portanto representam a “**situação real**” ou “**percebida**” por você com relação ao clima da sua organização hoje.

- Na segunda coluna você deverá pensar naquilo que realmente gostaria que acontecesse na sua empresa, escrevendo ao lado de cada questão um dos números abaixo:

1 = Não deveria acontecer.

2 = Quase nunca deveria acontecer.

3 = Deveria acontecer às vezes.

4 = Muitas vezes deveria acontecer.

5 = Sempre deveria acontecer.

Estas respostas traduzirão a expressão da sua opinião e sentimentos a respeito do que você gostaria que ocorresse na empresa, portanto representam “**a situação ideal**” ou “**desejada**”, por você com relação ao clima da sua organização.

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
1) CONFORMIDADE COM A ESTRUTURA		
Existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que orientam o seu trabalho?		
Há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho?		
2) RESPONSABILIDADE		
Você tem liberdade para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar seus superiores a todo momento?		
A empresa estimula você que se responsabilize efetivamente pela consecução dos resultados do seu trabalho?		
3) PADRÕES DE DESEMPENHO		
A empresa coloca ênfase num desempenho de alta qualidade e produtividade através de metas desafiadoras?		
Você tem clara as suas metas individuais para o alcance dos objetivos da empresa?		

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
4) RECOMPENSAS		
Nesta empresa, reconhecimento e recompensa por bom trabalho são geralmente maiores que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro?		
Pensando nos benefícios oferecidos pela empresa, você considera que eles atendem às suas necessidades reais?		
5) CLAREZA ORGANIZACIONAL		
De um modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as “coisas” estão bem organizadas?		
Você conhece a missão, a visão e os objetivos da empresa?		
6) CALOR HUMANO E APOIO		
As relações na sua empresa são harmoniosas, predominando a cooperação entre os colegas de trabalho?		
Você confia nos seus colegas de trabalho, percebendo que o sentimento da amizade é norma valorizada na empresa?		
7) LIDERANÇA		
A liderança é centralizada em um ou poucos membros?		
Esta empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica?		
8) OPORTUNIDADE DE PROGRESSO		
A empresa oferece a seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional e você conhece como as promoções são realizadas?		
Na empresa os funcionários que recebem prêmios e promoções são os que merecem?		
9) CONFLITOS		
Os conflitos são administrados através do diálogo e da negociação?		
Você sente que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões na empresa?		
10) FLEXIBILIDADE		
A empresa trata os erros das pessoas de forma suportável e construtiva?		
Existe liberdade para você mudar as rotinas do seu trabalho?		
11) COOPERAÇÃO		
O apoio interpessoal no desenvolvimento das atividades está presente na organização?		
As relações interpessoais são solidárias?		
12) PARTICIPAÇÃO		
As pessoas na empresa são consultadas e envolvidas nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral?		
Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação?		
13) COMPETIÇÃO		
A competição entre as pessoas ou áreas é estimulada como forma de melhorar o desempenho profissional ou estimular a criatividade?		
Existe muita competição entre as pessoas que trabalham com você, ocasionando conflitos interpessoais?		
14) COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA		
Você considera importantes todas as suas atividades para o alcance dos objetivos da empresa?		
Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse aqui?		
15) EQUIDADE SALARIAL		
O salário que você recebe é equivalente ao salário pago por outras empresas do mesmo ramo no mercado?		
Você considera seu salário justo, comparado com o salário das pessoas de outros setores que fazem um trabalho idêntico ao seu ou da mesma importância que o seu?		
16) CONDIÇÕES DE TRABALHO		
Na empresa as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho?		
Você considera exagerada a quantidade de trabalho realizada e insuficiente o número de empregados na sua área?		
17) COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)		

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	SITUAÇÃO	
	REAL	IDEAL
A comunicação na empresa é livre e espontânea, fluindo facilmente por toda empresa e permitindo que informações importantes sejam de conhecimento de todos?		
Seus superiores imediatos freqüentemente fornecem retorno (feedback) quanto ao seu desempenho?		
18) ÉTICA EMPRESARIAL		
Em geral na empresa onde trabalha, as pessoas têm um comportamento eticamente contraditório, ou seja, falam uma coisa, mas praticam outra?		
Você percebe que na empresa onde trabalha existe uma busca da satisfação dos interesses do empresário, do funcionário e dos clientes simultaneamente?		
19) ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE		
A empresa estimula à geração de idéias, de sugestões ou pelo menos é receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças?		
Na sua empresa o excesso de trabalho e a falta de tempo constituem barreiras?		
20) OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		
A empresa tem proporcionado oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, estágios?		
O superior imediato estimula o seu desenvolvimento profissional?		

PARTE II – QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Tomando por base o conceito de clima citado no glossário anexo ao questionário, qualifique o “clima” do seu local de trabalho:

() Ótimo () Bom () Prejudicado () Ruim

PARTE III – SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

2. Tomando por base as variáveis do questionário, conceitos também citados no glossário anexo ao questionário, selecione apenas cinco variáveis que, na sua opinião, são as mais importantes para formação e manutenção do clima do seu ambiente de trabalho. Em seguida, classifique-as de acordo com o grau de importância, indicando apenas o nº correspondente à variável selecionada.

- (01) Conformidade com a estrutura
- (02) Responsabilidade
- (03) Padrões de desempenho
- (04) Recompensa
- (05) Clareza organizacional
- (06) Apoio e calor humano
- (07) Liderança
- (08) Oportunidade de progresso
- (09) Conflitos
- (10) Flexibilidade
- (11) Cooperação
- (12) Participação
- (13) Competição
- (14) Comprometimento com a empresa
- (15) Equidade salarial
- (16) Condições de trabalho
- (17) Comunicação (feedback)
- (18) Ética empresarial
- (19) Estímulo à criatividade
- (20) Oportunidades de desenvolvimento pessoal (curso, treinamento, capacitações em geral)

Reposta:

1ª) 2ª) 3ª) 4ª) 5ª)

PARTE IV – PESQUISA DA REALIDADE SOCIOECONÔMICA DOS COLABORADORES DA EMPRESA (SUPORTE À PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

Dados pessoais:

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade: ____ anos
3. Estado civil
 - () Solteiro
 - () Casado
 - () Viúvo
 - () Desquitado / divorciado
 - () Relacionamento estável (mora junto)
4. Salário atual: R\$ _____
5. Cargo ocupado na empresa:
 - () Diretor (a)
 - () Gerente
 - () Supervisor (a)
 - () Encarregado (a)
 - () Técnico (a)
 - () Serviços Gerais
 - () Administrativo
 - () Operacional
 - () Outros
6. Além do seu trabalho na empresa, você possui alguma outra fonte de renda?
 - () Sim. Qual? _____
 - () Não
7. Tempo de serviço na empresa: _____
8. Fora da empresa você tem outra atividade remunerada?
 - () Sim. Quanto ganha por mês nesta outra atividade? R\$ _____
 - () Não
9. Religião: () Católica () Espírita () Evangélica () Outra

II – EDUCAÇÃO

1. Qual a sua escolaridade?
 - () Não frequênta a escola
 - () Primeiro grau incompleto (até a 4ª série)
 - () Primeiro grau completo (até a 8ª série)
 - () Segundo grau incompleto
 - () Segundo grau completo
 - () Superior incompleto
 - () Superior completo
 - () Pós-graduação (especialização) incompleta
 - () Pós-graduação (especialização) completa
 - () Mestrado
 - () Doutorado
 - () Pós-doutorado
2. Você ainda está estudando? () Sim () Não
3. Por que você não está estudando no momento?
 - () Por causa do horário do trabalho.
 - () Por causa da minha idade.
 - () Por causa do meu salário.
 - () Não tenho interesse.
 - () Não tenho com quem deixar os filhos.
 - () Outro motivo: _____
4. Você gostaria de voltar a estudar? () Sim () Não
5. Qual é o meio que você mais utiliza para se manter atualizado sobre fatos atuais?

- Jornal escrito
- Rádio
- TV
- Internet
- Revista
- Livros
- Outras pessoas
- Outros meios não citados

III – FAMÍLIA

1. Você possui filhos?
 - Sim
 - Não
 Quantos? _____

 Idade dos filhos:
 - 1º _____
 - 2º _____
 - 3º _____
 - 4º _____
 - 5º _____
2. Você possui outros dependentes?
 - Sim, quantos: _____
 - Não
3. Seu cônjuge (marido/mulher) trabalha?
 - Sim. Qual profissão? _____
 - No momento não está trabalhando.
 - Nunca trabalhou.
4. Renda total mensal da família: R\$ _____
5. Quando você está trabalhando com quem ficam os seus filhos?
 - Pais
 - Creche
 - Sozinhos
 - Vizinhos
 - Parentes
 - Filho(a) mais velho. Qual idade? _____
 - Outros
6. Se seus filhos ficam na creche, qual é a sua despesa mensal para mantê-los? R\$ _____
7. Seus filhos trabalham? () Sim () Não
8. Você possui seguro de vida? () Sim () Não

IV – HABITAÇÃO

1. Você mora em:
 - Casa
 - Apartamento
 - Quarto alugado
 - Pensão
 - Hotel
 - Família
 - Amigos
 - Outros
2. Sua residência é:
 - Própria
 - Alugada
 - Cedida / emprestada
 - Mora com seus pais

- Outra situação
3. Quantos cômodos tem a sua residência?
 1 – 4
 4 – 8
 8 –12
 Mais de 12 (doze) cômodos
4. Qual o tipo de construção da sua residência? Alvenaria Madeira Mista Outro
5. Assinale quais desses eletrodomésticos e objetos existem na sua residência:
 Geladeira TV Freezer
 Telefone Microondas Fogão
 Carro Rádio Som
 Bicicleta Máquina de lavar roupa Máquina de lavar louça
 Outros
6. A sua residência possui:
 Luz elétrica
 Água encanada e tratada
 Banheiro dentro de casa
 Banheiro no quintal
 Esgoto a céu aberto
 Coleta de lixo diária
 Rede de esgoto
 Água de poço
7. Quanto você gasta por mês com aluguel ou financiamento? R\$ _____

V – TRANSPORTE

1. Qual é o meio de transporte que utiliza para ir ao trabalho?
 Carro Trem A pé
 Moto Metrô Ônibus
 Bicicleta Outros
2. Você utiliza vale-transporte? Sim Não
3. Descontando o vale-transporte, quanto você gasta por mês com o seu transporte para trabalhar? R\$ _____

VI – SAÚDE

1. Você tem algum tipo de assistência médica particular? Sim Não
2. Sua família tem algum tipo de assistência médica particular? Sim Não

Em caso de resposta negativa, justifique:

A minha família não tem assistência médica particular, porque:

- não tenho interesse.
 o salário que recebo não consegue cobrir as despesas com assistência médica particular para todos os meus familiares
 todos os meus filhos são de maior (acima de 18 anos).
 Outro motivo. Qual? _____
3. Você tem plano de atendimento odontológico (dentista) oferecido pela empresa? Sim Não
4. Você e seus familiares costumam ir regularmente (ao menos 1 vez ao ano) ao dentista?
 Sim
 Não. Por quê? _____
5. Você tem atendimento psicológico oferecido pela empresa? Sim Não
6. Considera importante o atendimento psicológico para os funcionários? Sim Não
- Por quê ?
 Nível de stress hoje é muito elevado.

- Melhorar o "clima de trabalho" entre os colegas.
- Ajuda a resolver problemas pessoais (extra-organizacionais).
- Outros motivos.

VII – ALIMENTAÇÃO

1. Você recebe vale-alimentação na empresa onde trabalha? Sim Não
2. A empresa oferece refeitório para o funcionário? Sim Não
3. Quais refeições são oferecidas ao funcionário?
 - Café da manhã
 - Almoço
 - Café da tarde
 - Jantar
 - Outros
4. Quanto você gasta por mês com alimentação? R\$ _____
5. Quantas refeições você faz por dia? 1 2 3 4
6. Quantos dias da semana você come carne?

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	

 E frutas:

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	

VIII - QUESTÕES COMPLEMENTARES:

1. Você considera que a sua renda mensal obtida exclusivamente com o trabalho na empresa é suficiente para atender às suas necessidades básicas e da família com habitação, saúde, alimentação, transporte, lazer e educação? Sim Não
2. Você considera a sua renda total mensal (outras fontes de renda + renda da família) satisfatória para o atendimento das suas necessidades básicas, bem como de seus familiares? Sim Não
3. Você percebe que tem estabilidade no seu emprego? Sim Não

Por quê?

 - Meu superior tem demonstrado contentamento.
 - Ninguém sabe fazer o que eu faço.
 - Faço um bom trabalho.
 - Meu trabalho é de qualidade.
 - Sou uma pessoa dedicada ao trabalho.
4. Levando em consideração a situação do País, o desemprego é uma questão que preocupa você? Sim Não
5. Quais os 2 motivos principais do medo do desemprego? (pode assinalar 2 questões).
 - Tenho filhos menores para educar.
 - Tenho financiamento de casa própria para pagar.
 - Pago faculdade, colégio de filhos, etc.
 - Sou a única fonte de renda da minha residência.
 - Tenho muitos filhos.
 - Tenho medo de não conseguir outro emprego.
 - Outros
6. Do seu ambiente extra-organizacional, qual dos aspectos mais preocupa você? Priorize-os por ordem de importância, classificando-os em 1º, 2º, 3º, ...
 - Problemas de saúde com os filhos
 - Muitos filhos para educar
 - Problemas conjugais (problemas com marido ou esposa)
 - Muitos dependentes (esposa, filhos, pais)
 - Não ter onde deixar os filhos

- () Desemprego
 () Problemas familiares em geral
 () Dificuldades financeiras
 () Muitas dívidas contraídas
 () Outros
7. Você considera que os problemas extra-organizacionais interferem nas suas opiniões e sentimentos sobre o ambiente de trabalho e conseqüentemente no seu desempenho?
 () Sim
 () Não. Por quê?
8. Na sua opinião, qual benefício deveria ainda ser ofertado pela empresa? Se você considera que a empresa já atende a todas as suas reais necessidades não é necessário completar esta questão.

Resposta: _____

PARTE V - AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A **parte V** solicita a **auto-avaliação** do respondente sobre o seu **desempenho**, naquele dado momento, representando o **desempenho “real”** ou **“percebido”** e o que ele avalia ser capaz de desempenhar para atender plenamente aos seus objetivos pessoais e expectativas, representando o **desempenho “ideal”** ou **“desejável”**. Dessa forma, o respondente estará avaliando não apenas aquilo que faz hoje (desempenho), mas o que tem condições de fazer (potencial).

Para tanto, será utilizada uma escala discreta de números inteiros variando de 1 a 5, solicitando ao respondente que circule o número correspondente ao seu desempenho “real” ou “percebido” e uma outra escala idêntica solicitando ao respondente que circule o número correspondente ao seu desempenho “ideal” ou “desejável”.

DESEMPENHO REAL

! | | | | |
 1 2 3 4 5

DESEMPENHO IDEAL

! | | | | |
 1 2 3 4 5

Parte VI - PRIORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE AFETAM O DESEMPENHO

Na última parte será solicitado aos respondentes que apontem por **ordem de importância**, dentre as **20 variáveis** que compõe o questionário do clima organizacional, as **cinco variáveis que mais afetam o seu desempenho**. Será deixado um espaço ao lado de cada numeral para que o respondente complete com as variáveis que, na sua percepção, mais interferem no seu desempenho no trabalho por ordem de importância.

- 1º)
 2º)
 3º)
 4º)
 5º)

GLOSSÁRIO:

Auto-avaliação do desempenho desejado (ideal) – representa as opiniões e percepções de como os indivíduos acreditam que a sua atuação deveria ser, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Auto-avaliação do desempenho percebido (real) – representa as opiniões e percepções dos indivíduos sobre a sua atuação no trabalho, manifestada no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Calor e apoio – o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo (...).

Clareza organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos da empresa claramente definidos (...).

Clima organizacional

- Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas (LIWTIN & STRINGER, 1968).

- É o ambiente de trabalho, atmosfera psicológica, clima psicológico.
- É a percepção global que o indivíduo tem do ambiente de trabalho representado por variáveis organizacionais do tipo: liderança, clareza organizacional, recompensa, participação, oportunidades de progresso, calor humano, apoio, cooperação etc.

Clima organizacional desejado (ideal) – representa as opiniões e percepções de como indivíduos acreditam que o ambiente de trabalho deveria ser, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Clima organizacional percebido (real) - representa as opiniões e percepções dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho, manifestadas no instante em que o questionário está sendo preenchido.

Condições de trabalho – descreve as condições físicas do trabalho (local, iluminação, máquinas, equipamentos) necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais provendo os funcionários de recursos materiais.

Competição – Ato ou efeito de competir. Disputa por algum prêmio ou vantagem; certame; concurso. Descreve o quanto a organização está disposta a enfrentar a concorrência, adotando altos padrões de desempenho, o quanto a organização estimula a competição saudável entre os funcionários e a competição do funcionário consigo mesmo.

Comprometimento com a empresa – avalia o grau com que os funcionários se identificam com a missão, os valores, as crenças e os objetivos organizacionais, descreve o quanto os funcionários sentem-se responsáveis pelo cumprimento das metas individuais e globais.

Comunicação (feedback) – ação, efeito ou meio de comunicar, aviso, informação; participação; transmissão de uma ordem ou reclamação. Enfatiza o grau de conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa; descreve o quanto a comunicação é clara, objetiva e espontânea; o conhecimento e a utilização dos canais de comunicação; o quanto as informações são descentralizadas e a intensidade com que recebem retorno do seu desempenho.

Conflitos – Altercações; lutas, oposições. Descreve o quanto as pessoas estão dispostas a ceder e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema”, discuti-lo, negociar os impasses, do que em ignorá-lo.

Conformidade com a estrutura – O sentimento de que existem muitas limitações, regras impostas na organização.

Cooperação – enfatiza o grau de confiança de uns nos outros, o grau com que a interação entre as pessoas é sadia; o grau com que as pessoas auxiliam as outras. Ato de cooperar; colaboração; prestação de auxílio para um fim comum; solidariedade.

Criatividade - qualidade ou estado de ser criativo. Capacidade de criar.

Desempenho - ação ou efeito de desempenhar; resgate do que estava empenhado e cumprimento de obrigação ou promessa. Refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera.

Eqüidade - Igualdade, justiça, retidão.

Eqüidade salarial – descreve o quanto os funcionários percebem o salário como justo e recompensador, mediante as atividades desempenhadas, descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte dos seus membros; o quanto os esforços individuais são reconhecidos.

Estímulo à criatividade – avalia o quanto a empresa estimula a inovação e a criatividade; o quanto a empresa apóia idéias criativas; avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos direcionados à criatividade; o quanto a empresa recompensa idéias criativas.

Ética - Ciência que tem por objeto o juízo de apreciação com vista à distinção entre o bem e o mal; a moral. Ciência da moral.

Ética empresarial – avalia o grau de responsabilidade social da empresa perante os funcionários, fornecedores, clientes e meio ambiente; avalia a coerência entre a “teoria” e a “prática”; avalia o quanto a empresa oportuniza a todos o progresso.

Feedback – Retorno; retroalimentação.

Flexibilidade – Qualidade de flexível. Aptidão para variadas coisas ou aplicações. Descreve o quanto a organização é flexível e adaptativa às mudanças e às novas tendências do mercado e o quanto a organização permite às pessoas flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, desenfatuando a necessidade de obediência rígida a normas e regulamentos formais.

Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados (...). É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Oportunidades de desenvolvimento profissional – descreve as oportunidades reais de treinamento, capacitação, educação continuada que os funcionários têm mediante os avanços tecnológicos, administrativos e sociais; avalia o grau de interesse e preocupação que a empresa tem pelo desenvolvimento dos funcionários, haja vista ser necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de trabalho.

Oportunidade de progresso – refere-se à ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional (promoções em geral), oportunidades de enfrentar novos desafios, enriquecimento do cargo, ampliação das atividades, atividades novas; o quanto a organização atende às suas aspirações e expectativas de progresso.

Padrões de desempenho – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes (...).

Participação – ato ou efeito de participar; descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas, avalia a quantidade e a qualidade dos mecanismos de participação.

Progresso - aperfeiçoamento; melhoramento.

Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão reconhecidos e recompensados por bom trabalho, enfatizando a questão dos benefícios ofertados pela empresa (...).Compensação, reconhecimento por uma ação meritória; galardão, prêmio.

Responsabilidade – qualidade de quem é responsável; obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada. Grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de verificar com os superiores cada etapa (...).

Prezado(a) Senhor(a),

Com a finalidade de aperfeiçoarmos o instrumento de pesquisa de clima, solicitamos que responda ao final do preenchimento às seguintes questões:

- 1) Qual o tempo gasto no preenchimento?
- 2) Você sentiu algum tipo de dificuldade no preenchimento das questões?
Qual? Alguma dificuldade no entendimento das variáveis organizacionais propostas para pesquisa de clima?
- 3) Na sua opinião, quais os pontos positivos da pesquisa e os pontos negativos?
- 4) Você acha que esta pesquisa trará benefícios à empresa? Quais?
- 5) Você teve dificuldade de interpretação das instruções fornecidas?
- 6) Como você ficou sabendo da pesquisa? Houve boa divulgação?
- 7) O glossário contribuiu para o entendimento das palavras e expressões?
- 8) Sugestões:

Apêndice D – Resultados da Observação Direta e Análise Documental

RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO DIRETA E ANÁLISE DOCUMENTAL

Ao analisarem-se os principais aspectos das empresas familiares em geral, percebe-se que o HERBARIUM já passou e ainda passa por questões comuns a todas elas, ligadas à: sobrevivência, sucessão, profissionalização, liderança e identidade.

Antes da apresentação dos resultados da observação direta propriamente dito, é importante salientar que o momento da empresa era de transição em vários aspectos, dentre eles: mudança no organograma da empresa com a inserção da gerência de departamento (revisão do organograma), retração da produção em mais de 50% em função da legislação de fitoterápicos no Brasil, ocasionando, dentre outras conseqüências, demissão de funcionários, insegurança, parada na produção com dia marcado, colaboradores com poucas atividades, implantação das normas ISO 9000/2001, mudança de presidência da empresa e maior direcionamento no sentido de uma gestão mais participativa.

Em geral, o clima organizacional observado na empresa teve como marca a afetividade nas relações profissionais. O clima era harmônico, apoiador, amistoso, revelado através de quadros motivacionais espalhados na copa da cozinha, no escritório e na 'casinha da floresta' na unidade fabril.

Importante salientar que o clima da empresa era fortemente marcado pelos valores da equipe de RH: ética, respeito e valorização das pessoas, flexibilidade e entusiasmo. A área apresenta características especiais que colaboram para a qualidade do clima: política portas abertas, presente no chão de fábrica e monitoramento constante do clima organizacional.

As comemorações realizadas na 'casinha da floresta', como aniversário, chá-de-panela, chá-de-bebê, presentes de casamento, demonstram o clima apoiador presente na empresa.

Outros aspectos também reforçavam o clima de afiliação/associação existente na empresa: são as inúmeras atividades direcionadas aos colaboradores: teatro, coral, aulas de técnica vocal, ginástica laboral, onde eles estão em contato direto com os pares, além de focar o ser humano em todas as suas dimensões (física, social, cultural, espiritual), bem como as festas de comemoração realizadas pela empresa (festa junina, festas de final de ano, festival de outono, aniversário da empresa), onde as pessoas têm a oportunidade de externar seus talentos.

Na realidade todas essas atividades fazem parte do Programa de Qualidade de Vida HERBARIUM, que possibilita aos colaboradores da empresa o desenvolvimento de habilidades, competências, afloramento de talentos, ao mesmo tempo em que a empresa avança em relação à responsabilidade social para com os colaboradores e a sociedade em geral.

A presença da dimensão espiritual na empresa também foi sentida, pois no escritório diariamente antes do início dos trabalhos é realizada uma oração. O clima nesse momento era silencioso e tranqüilo.

De acordo com Matos (2001), a espiritualidade e o relacionamento cordial são indicadores de empresa com alma – a espiritualidade no sentido de transcendência, dando expressão ao que de mais superior existe no ser humano.

O clima era também realizador, pois o sentimento de realização pelas atividades desenvolvidas, a necessidade de *feedback*, o senso de responsabilidade pessoal, necessidade de metas desafiadoras, eram muito marcantes entre os colaboradores da empresa.

A cultura é aberta, no sentido de que as mudanças e inovações eram bem recebidas tanto pelos gestores como pelos colaboradores em geral. A informalidade no trato dos gestores com o corpo funcional facilitava as relações, dinamizando-as frente à necessidade de agilidade e tomada de decisões no mundo moderno.

A participação expressiva do corpo funcional nesta pesquisa denotou abertura a novas idéias, tanto com relação ao preenchimento do questionário quanto participação nas entrevistas semi-estruturadas.

Um aspecto cultural interessante são os frutos do Herbarium, compêndio de diversas passagens dos colaboradores na empresa (histórias) que traduzem o calor humano e apoio existentes na empresa. Quando a empresa completou 15 anos de existência foi lançado um concurso durante o denominado "Festival Primavera", para que as pessoas escrevessem histórias que aconteceram durante o tempo de trabalho na empresa. Foi assim que nasceram os frutos do HERBARIUM.

A empresa também apresentou um clima voltado para a qualidade em todos os aspectos. Com relação à qualidade dos produtos oferecidos aos clientes externos, buscar a garantia dessa através do Departamento da Qualidade que demonstra preocupação com todo o ciclo produtivo, desde a matéria-prima até o produto acabado.

Visando a atingir a plena satisfação dos seus clientes, estava em fase de implementação desde fevereiro de 2002 o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000/2001. Os quadros motivacionais espalhados na copa e na 'casinha da floresta' estimulavam especialmente o trabalho em equipe e a busca da qualidade pessoal.

Com relação à qualidade do clima organizacional, a preocupação também existe, pois a empresa vem avaliando o nível de satisfação dos funcionários com a empresa e condições de trabalho, através da realização de pesquisa organizacional desde 2000. A empresa recebeu duas titulações nos guias Exame 2001 e 2002 pelo alcance do título "as 100 melhores empresas brasileiras para você trabalhar" e prêmio SESI Qualidade no trabalho, em 2003, para a unidade fabril da empresa, localizada em Colombo/PR.

O forte sentimento de orgulho por trabalhar na empresa HERBARIUM foi também marcante, tendendo a reforçar o comprometimento com a empresa e a imagem da empresa no ambiente extra-organizacional. A

atitude de comprometimento encontrou-se pautada em dois valores básicos: orgulho de trabalhar na empresa e valorização das atividades para o alcance dos objetivos organizacionais.

As pessoas não estão muito abertas às críticas construtivas, pois a palavra 'melindre' estava muito presente na cultura do HERBARIUM. Procurando decodificar a palavra, percebeu-se que muitas pessoas na empresa ainda não praticavam o *feedback* constante por medo de ofender a outra pessoa que ainda não estava madura para o diálogo aberto. A falta de tempo e a falta de prática também constituem motivos da ausência de *feedback*.

Os colaboradores necessitavam conhecer mais o planejamento estratégico, que constituía o plano de ação da empresa de curto, médio e longo prazo e que trazia os objetivos organizacionais, as metas gerenciais, bem como as estratégias para alcançá-los.

A missão, a visão e os valores da empresa também estavam contidos no planejamento estratégico, sem dúvida, o conhecimento deste, forneceria aos colaboradores maior clareza organizacional, bem como maior comprometimento com a empresa, possibilitando linguagem única entre os colaboradores, melhorando o sentimento de que na empresa as "coisas" estavam bem organizadas.

O planejamento estratégico era realizado pelos Gerentes de Divisão e Presidência no tocante à definição das metas globais e gerenciais para a empresa que os levavam até os Gerentes de Departamento e supervisores para que esses pudessem fornecer suas contribuições de estratégias para alcançá-las, bem como oferecer sugestões no desdobramento das metas gerenciais em metas individuais. A periodicidade da realização do planejamento estratégico era anual. O planejamento estratégico era conhecido profundamente por poucos colaboradores da empresa.

A missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa não eram conhecidos por todos os colaboradores. De um modo geral, as condições de trabalho eram muito boas, sendo assim os colaboradores dispunham de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros para realização de suas atividades, aspecto observado tanto na unidade fabril como no escritório.

Os benefícios oferecidos pela empresa eram muito satisfatórios (bolsa de estudo, convênio farmácia, seguro de vida em grupo, assistência médica etc.); o que era praticado na empresa estava acima da média do mercado. Existem alguns benefícios muito almejados pelos colaboradores (creche, plano odontológico, previdência privada).

Nem todos os colaboradores HERBARIUM tinham claro o tipo de desempenho esperado pelo superior imediato; os limites de atuação, os padrões de desempenho não estavam claramente identificados. Não havia uma uniformidade na prática da avaliação de desempenho, nem com relação à periodicidade, nem com relação ao método empregado.

Alguns colaboradores não percebiam o reconhecimento e a recompensa por bom trabalho como maiores do que a atitude crítica ou punitiva por algum erro, ou seja, sentiam que os gestores enfatizavam mais os erros do que os acertos, sentiam que a punição era mais forte do que a recompensa/reconhecimento.

A empresa oferecia a seus colaboradores oportunidades de crescimento e avanço profissional, mas muitos deles não conheciam o plano de carreira, cargos e salários da empresa ou não sabiam como as promoções eram realizadas.

Os conflitos em geral estavam sendo administrados através do diálogo e da negociação, embora pelo aspecto do 'melindre' presente na cultura da empresa, as pessoas às vezes não estejam dispostas a ouvir e considerar diferentes opiniões.

Em função do clima apoiador, cordial, não foi observada existência da competição prejudicial exacerbada entre as pessoas que trabalham na empresa ocasionando conflitos, nem mesmo a competição saudável entre os colaboradores ou áreas como forma de melhorar o desempenho profissional, incentivar o auto-desenvolvimento ou estimular a criatividade foi notada de forma expressiva.

Notou-se bastante estímulo ao senso de equipe entre os colaboradores HERBARIUM, embora se tenha observado que os departamentos ainda trabalhavam isolados; as pessoas encontravam-se muito restritas às suas tarefas, dificultando inclusive a comunicação interdepartamental.

Este aspecto faz com que as pessoas percam a visão global da empresa, a visão do todo, restringindo-se às partes, o que seguramente é uma limitação de muitas empresas brasileiras e estrangeiras, até porque a questão tem origem no pensamento linear, cartesiano, fragmentado, tão estimulado na sociedade ocidental que, culturalmente, não percebe a complexidade das situações, dividindo um único problema em partes.

O salário recebido mostrou-se justo, comparado aos das outras empresas do mesmo ramo no mercado, apresentando alguns salários acima e outros abaixo, mas, na média, a pesquisa salarial realizada em 2002 confirma que o salário pago pela empresa é satisfatório quando comparado ao mercado de trabalho.

Observou-se que com relação a outros colegas, alguns colaboradores não consideram o salário tão justo, talvez porque percebam favoritismo, talvez por falta de equidade salarial mesmo. E com relação ao seu desempenho, responsabilidade pelas tarefas que lhes foram confiadas, a maioria dos colaboradores pensava que poderia estar ganhando mais. Aliás, querer ganhar mais é uma questão universal e não apenas os colaboradores Herbarium pensam dessa forma.

O sentimento de justiça salarial não foi tão observado entre os colaboradores Herbarium, quando comparado a outros colegas e ao desempenho profissional.

O PPR (Programa de Participação nos Resultados) constituiu um importante avanço no sentido da adoção de um plano de remuneração variável, e sem dúvida é um dos importantes pilares de um sistema de remuneração estratégica.

Com relação à sobrecarga de trabalho, não foi observada a questão na categoria operacional e administrativa, reflexo também da retração da produção. Na categoria dos técnicos, em face da complexidade de algumas atividades, percebe-se que o fato às vezes tende a ocorrer.

Os níveis hierárquicos mais baixos (encarregados) pareceram mais dispostos a aceitar desafios do que os níveis hierárquicos mais altos (supervisores).

Fato perceptível foi que a empresa busca satisfazer interesses dos colaboradores (clientes internos), sociedade, consumidores (clientes externos), acionistas e meio ambiente, simultaneamente, haja vista que a responsabilidade social da empresa é assunto que vem sendo largamente praticado.

A empresa estimulava a geração de idéias, de sugestões, sendo receptiva às novas idéias, melhorias e mudanças, promovendo concursos entre os funcionários para a escolha de nomes para novos produtos, para escolha de nomes de programas instituídos na empresa.

Fato importante observado na empresa foi a pouca resistência às mudanças, às novas idéias, à inovação, ao corpo funcional aberto a desafios. Pode-se afirmar até que ao contrário da resistência, a resiliência organizacional estava presente.

Pessoas resilientes são aquelas que enfrentam as crises de mudança com o mínimo de comportamentos disfuncionais. Prova concreta disto são as imensas mudanças ocorridas na área da produção em 2002, em função da retração no volume de produtos fabricados, cujo enfrentamento acontece com relativa aceitação e tranquilidade.

Era projeto da empresa para 2003 instituir o banco de idéias, onde os colaboradores poderiam apresentar idéias e receber premiação por isto. O jornal HERBARIUM e o mural também estimulavam a geração de idéias e sugestões.

Além disso, a empresa estava aberta às novas tendências do mercado: aderir à gestão por competências, monitorar clima organizacional, avaliação de desempenho 360º, criação de um banco de talentos, universidade corporativa, programa de participação nos resultados etc.

Não foi observado que o excesso de trabalho e a falta de tempo constituam reais barreiras à criatividade dos colaboradores Herbarium.

A empresa proporciona boas oportunidades de desenvolvimento profissional, através de cursos, treinamentos, embora tenha sido observado que as oportunidades são maiores para os gestores.

Em geral, os superiores imediatos estimulam o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, incentivando-os ao estudo, à coordenação de projetos, a assumirem responsabilidades.

A Gerência Industrial, por exemplo, estava trabalhando sem supervisor de produção por opção, o que evidenciou uma oportunidade real de desenvolvimento para os encarregados da produção, em função da maior responsabilidade e dos novos desafios que assumiam.

A questão foi mais profunda; com certeza o sentimento de reconhecimento, recompensa e a motivação aumentavam, pois a atitude do gerente industrial demonstrou confiança nos encarregados. A política da área era oportunizar crescimento às pessoas, autonomia e responsabilidade.

Foi notada uma grande ênfase na questão do cumprimento do horário e do absenteísmo. O orçamento tendia a ser participativo.

Outro fato observado foi que a empresa teve 32,10% dos colaboradores respondentes da pesquisa com mais de cinco anos de tempo de serviço, cujo sentimento de lealdade, comprometimento e orgulho por trabalhar na empresa ficou muito evidente.

Embora isto não constitua uma regra, foi evidenciada menos satisfação de trabalhar na empresa por colaboradores com menos tempo de serviço,

Existe uma nítida separação entre os colaboradores que atuavam na unidade fabril e os que atuavam no escritório. De maneira geral o clima era percebido mais favoravelmente na fábrica do que no escritório. Entretanto, é importante destacar que as pessoas eram tratadas de forma igual; não há discriminação em nenhum aspecto (cor, religião, sexo, etc.), independentemente do cargo ocupado.

Observou-se ainda ênfase excessiva em questões pessoais em detrimento das questões profissionais, isto é, situações profissionais sendo tratadas de maneira pessoal, relações pessoais sobrepondo questões profissionais.

Com relação às dimensões estruturais da empresa, oito aspectos foram analisados: formalização, especialização, padronização, complexidade, centralização e alcance da gerência.

A empresa valoriza as pessoas, percebendo que o sucesso depende muito das pessoas e de suas habilidades e conhecimentos. A tecnologia somente tem sentido quando as pessoas têm capacidade para administrá-la e aplicá-la para o alcance dos objetivos da empresa.

FORMALIZAÇÃO

A empresa possui descrição de cargos; as atividades administrativa, técnicas e operacionais são disciplinadas internamente através de normas e POP'S (procedimento operacional padrão), os quais visam à padronização dos trabalhos e estavam centralizados no Departamento da Qualidade.

Como a empresa trabalha com medicamentos à base de plantas medicinais, existe um conjunto de normas que as empresas de medicamentos, cosméticos e alimentícios devem seguir, para que seus produtos realmente tenham a qualidade assegurada: são as boas práticas de fabricação (BPF) ou GMP (do inglês good manufacturing practices).

Ao ingressar na empresa o funcionário recebe o manual do funcionário produzido pelo serviço de administração de pessoal (SAP), que contém uma apresentação da empresa, regras do funcionamento,

orientações que devem ser seguidas para o bem-estar do funcionário e da empresa, breve apresentação do plano de carreira, cargos e salários.

ESPECIALIZAÇÃO

O rodízio de funções não era realizado em toda extensão, porque na empresa existem funções muito especializadas que não possibilitam tal prática. O rodízio era praticado principalmente na produção, e em atividades técnicas devido à elevada especialização é inviável.

PADRONIZAÇÃO

As atividades administrativas, técnicas e operacionais são disciplinadas internamente através das normas e POP'S, os quais, como já comentado anteriormente, visam à padronização dos trabalhos, para que as atividades similares sejam executadas de maneira uniforme.

Para implantação das normas ISO 9000/2001 não apenas a cultura da padronização dos procedimentos deveria estar consolidada na unidade fabril, como também na unidade administrativa.

Muitas regras, procedimentos e normas operacionais tendem a engessar um pouco a empresa no sentido de agilidade, criatividade, flexibilidade, tomada de decisão, as mudanças e inovações, tão necessárias às empresas que almejam sucesso na atualidade.

No presente caso, percebeu-se que todas as regras, procedimentos e normas adotadas, quer sejam em função das boas práticas de fabricação, quer sejam em função das Normas ISO 9000/2001, eram reconhecidas pelos colaboradores como necessárias, como de fato o eram, pois garantiam produtos de alta qualidade, simplificavam padrões para que se tornem mais flexíveis, almejavam satisfação total dos consumidores, estabeleciam indicadores de desempenho e buscavam melhoria contínua. No caso das boas práticas de fabricação, a exigência constitui rotina para a indústria farmacêutica (legislação).

Na medida do possível os colaboradores tinham liberdade para mudar as rotinas do seu trabalho. A empresa apresentava um clima de flexibilidade no sentido de muita tolerância aos erros dos colaboradores, evidenciando neste aspecto um caráter paternalista. Com a implementação das normas ISO 9000/2001 e a exigência das não-conformidades era possível que os erros seriam tratados com menos tolerância e de maneira mais profissional.

A flexibilidade também foi observada no tocante à aceitação das idéias e sugestões dos colaboradores pelos superiores imediatos, haja vista que são tomadas algumas decisões com base nelas.

COMPLEXIDADE

A empresa tem uma complexidade vertical de cinco níveis hierárquicos (presidente, gerente de divisão, gerente de departamento, supervisor e cargos da base do organograma). A exceção da Gerência de Divisão Industrial, a

empresa possui três ou quatro níveis hierárquicos, pois não existe a figura do gerente de departamento e nem do supervisor de produção. Tem uma complexidade horizontal de quatro grandes divisões (marketing, industrial, técnica, planejamento e controle), totalizando 82 títulos de cargos.

A complexidade espacial da HERBARIUM é elevada, pois a empresa possui a unidade fabril localizada em Colombo/PR, uma distribuidora também localizada em Colombo/PR e duas filiais localizadas em São Paulo/SP e Campinas/SP. A empresa também atende a todo o Brasil, isto é, a sua expressão não tem apenas caráter regional, mas nacional.

Com relação às tarefas, algumas são simples, rotineiras, bem estruturadas, operacionais, e outras são complexas, não estruturadas, exigindo alto grau de especialização.

CENTRALIZAÇÃO

A empresa encontrava-se em uma fase de transição na direção de uma gestão mais participativa, no tocante à descentralização do poder e das informações, mas ainda percebia-se uma concentração mais do que necessária de poder, informação, decisão, conhecimento e reconhecimento/recompensa concentrados no topo da pirâmide organizacional (presidência e gerentes de divisão).

A empresa ainda estava utilizando o modelo tradicional de gestão, evidenciado também por uma estrutura organizacional tradicional (organograma funcional), orientada para o controle, à medida que a tomada de decisão, informação, reconhecimento/recompensa, delegação de responsabilidade com autoridade forem sendo direcionados para os níveis mais baixos da organização. Realçando um maior envolvimento de todos os colaboradores nestes aspectos, a empresa estará dando um enorme passo na direção de um modelo de gestão descentralizado e, portanto, mais participativo.

O modelo de gestão tradicional que a empresa ainda se encontrava não estimulava que os colaboradores se responsabilizassem efetivamente pelos resultados do seu trabalho em função do caráter paternalista característico do modelo. Predominava o modelo de administração consultivo com forte tendência à participação onde a autoridade caminha para a autogestão, a hierarquia para a disciplina e a obediência para a autonomia.

Por enquanto a liberdade (autonomia) para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar os superiores a todo momento ainda foi observada como limitada, em função do caráter ainda centralizador das decisões, mas a tendência é que as decisões, bem como a análise e resolução dos problemas, sejam mais difusas entre os colaboradores Herbarium de nível hierárquico mais baixo.

Entretanto, a delegação de tarefas, atividades era uma constante na empresa, fato observado especialmente na Gerência Industrial.

PROFISSIONALISMO

Os gerentes e supervisores receberam no ano de 2000 e 2001, respectivamente, um curso de desenvolvimento gerencial. Com a finalidade de estimular a troca de *feedback*, o grupo de gerentes mais supervisores denominado de "G 3" se reúne mensalmente. O profissionalismo é elevado, pois é medido pelo número médio de anos de formação dos empregados, considerando-se que apenas 12% dos funcionários apresentam 1º grau dos 25% ligados ao "chão de fábrica", serviços gerais, manutenção e segurança; 55% apresentam 2º grau completo; 25% 3º grau, e 5% pós-graduação.

No ano de 2003, a empresa disponibilizou ainda aos funcionários ensino fundamental e médio, oportunizando maior desenvolvimento profissional aos colaboradores que necessitavam complementar seus estudos.

AÇÃO HUMANA

O elemento fundamental para eficácia organizacional é o elemento humano; não há como pensar organização sem mencionar pelos menos quatro vertentes: estrutura, tecnologia, ambiente e ação humana. Ciente da imensa importância da questão para o sucesso de qualquer organização moderna, no presente estudo foram abordadas dentro desta seção três importantes aspectos: comunicação, liderança e participação.

COMUNICAÇÃO

A comunicação interdepartamental e a institucional pareceram apresentar mais problemas que a interpessoal, não fluindo tão facilmente por toda a empresa, um dos motivos pode já ter sido apresentado, isto é, centralização das informações estratégicas por níveis hierárquicos mais altos. Outros motivos foram: isolamento das gerências formando verdadeiras ilhas ou feudos, ineficiência ou omissão no repasse de informações importantes, excesso de trabalho, impedindo que algumas pessoas comuniquem-se adequadamente, evitar 'melindres', haja vista que algumas pessoas não apresentavam abertura às críticas construtivas, dificuldade no compartilhamento de informações importantes etc.

A comunicação interpessoal também passou por esses problemas, mas pareceram ser menos sentidos do que na comunicação interdepartamental e institucional. Em função da informalidade na comunicação, tanto se apresentou descendente (de cima para baixo) como ascendente (de baixo para cima), bem como horizontal (lateral) e vertical (obedecendo à cadeia de comando).

Como a empresa ainda encontrava-se numa fase de transição para uma gestão totalmente profissionalizada, a comunicação, às vezes, trazia a marca do modelo de gestão tradicional, isto é, verticalizada, truncada, denotando mais controle de cima para baixo do que dados e retorno de baixo para cima.

Por outro lado, percebeu-se maior confiabilidade nas comunicações informais, ou seja, a comunicação verbal prevalece sobre a comunicação formalizada por escrito. A interação entre as pessoas era incentivada ao máximo. O trabalho em grupo e em equipe era preferido ao trabalho individual e isolado, haja vista que existe um estímulo para as atividades afiliativas na organização, visando a atingir um efetivo senso de equipe. As relações interpessoais mostraram-se intensas.

A comunicação eficaz sempre foi um objetivo buscado pela empresa HERBARIUM, embora a pesquisa de clima 2000 e informações levantadas pela Revista Exame em 2001 revelem que o processo de comunicação dentro da empresa poderia ser melhorado.

Os meios de comunicação utilizados pela empresa eram: telefone, correio eletrônico, contato pessoal, mural, editais e jornal.

Observou-se que os memorandos, circulares e fax eram pouquíssimos utilizados internamente.

A comunicação interpessoal mostrou-se livre, espontânea e informal, sem a utilização de expressões do tipo "Dr.", "Sr." para os gestores. A empresa adota uma política do tipo "portas abertas", onde a transparência se faça presente em todos os contatos. Qualquer funcionário tem acesso livre junto ao seu superior imediato e não imediato, sem a necessidade de um agendamento prévio, inclusive com o presidente da organização.

A política do diálogo entre chefia e subordinado revelou-se muito forte em algumas áreas e em outras ainda incipiente.

Ocorre a prática do *feedback* através do grupo G3, reunião mensal de supervisores e gerentes adotada com a finalidade de melhor consolidar o processo dentro da empresa. O assunto também foi muito salientado durante o curso de desenvolvimento gerencial e de supervisores que aconteceu durante os anos de 2000 e 2001, respectivamente.

De um modo geral, falta ainda hábito do *feedback* constante, por questões já tratadas anteriormente. Especialmente os supervisores sentem a ausência do *feedback* dos seus superiores imediatos.

LIDERANÇA

Na empresa HERBARIUM não existe um tipo de liderança padronizada e consolidada para todos os dirigentes. A fundadora da empresa caracteriza-se por uma liderança do tipo carismática, possuindo uma imensa capacidade de comunicação e persuasão, demonstrando autoconfiança, visão de longo alcance, grande capacidade empreendedora, de envolver, convicção, grande agente de mudança e capacidade empática através da valorização e do respeito aos funcionários.

Entre os gerentes de divisão e departamento predomina o estilo de liderança democrático consultivo com tendência para o participativo. De uma maneira geral, os gerentes incentivavam o autodesenvolvimento, delegando tarefas, responsabilidades desafiadoras, além de estimular a busca do conhecimento acadêmico.

Diante da questão por que passou a empresa de perda de mais de 40% na sua linha de produção, um tipo de liderança acabou emergindo que é contingencial, ou seja, a pressão oriunda do ambiente externo impôs uma postura nova, de revisão das estratégias a serem adotadas, novas orientações para a produção, pessoas, em função do contexto situacional, podendo-se afirmar que esse foi o tipo de liderança observado durante a realização do trabalho.

Como a empresa trabalhava com a fixação de metas por Gerência de Divisão, desdobradas em metas individuais, pode-se afirmar que o estilo de liderança contingencial adotado na empresa naquela ocasião era a abordagem caminho-metas (caminho-objetivo), onde foram realçados os objetivos (recompensas) a partir do caminho (como fazer para o alcance da metas previamente definidas).

PARTICIPAÇÃO

A participação dos funcionários foi evidenciada através das pesquisas de clima organizacional, que constituem importantes ferramentas para ouvir a voz do cliente interno. É um momento em que os funcionários podem expressar livremente suas opiniões, sentimentos acerca das variáveis, processos e/ou propriedades organizacionais.

As reuniões, outra forma de participação, não eram padrões em todas as áreas. A Presidência realizava mensalmente reunião com os gerentes de divisão, e, às vezes, outra reunião com os gerentes de divisão e departamento. A Gerência de Planejamento e Controle realizava reunião com os supervisores e gerente de departamento, onde era relatado tudo o que acontecia nas reuniões gerenciais. Nesta reunião era sempre convidado um colaborador de outra área. A reunião executiva era realizada mensalmente entre os gerentes de divisão para "lavagem de roupa suja".

O gerente de divisão industrial, quando necessário, conversava individualmente com os supervisores. O gerente de divisão de marketing a cada dois meses reunia os supervisores. A gerente de divisão técnica frequentemente promovia reunião com toda a sua equipe. Mensalmente acontecia o G3, reunião entre o grupo de gerentes de divisão, departamento e supervisores, objetivando entre outros motivos, exercitar a prática do feedback. As reuniões envolvendo todos os funcionários não são sistematizadas, mas pontuais. Quando é um assunto muito importante, a Presidência reúne todos os funcionários na galeria da unidade fabril para o repasse das informações.

Com a implantação da ISO 9000/2001 surgiu os grupos de melhoria contínua, compostos por alguns dos "multiplicadores" da ISO 9000/2001. Um dos objetivos desses grupos era acompanhar o cumprimento das metas preconizadas para todas as áreas com implantação da ISO 9001/2000, detectando todas as não-conformidades, quer sejam em produtos, pessoas, procedimentos, ambiente ou processos – importante destacar que alguns dos multiplicadores da ISO 9001/2000 receberam treinamento na solução de problemas, portanto, estão aptos a participar na resolução dos mesmos.

A Gerência de Divisão de Marketing utilizava ainda uma técnica de participação denominada *brainstorming*, onde os funcionários são convidados a apresentar toda e qualquer idéia que surja acerca de um determinado assunto.

A empresa possui ainda comitês de produto e mercado, de desenvolvimento de produtos e do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

As pessoas apresentaram liberdade para expressar o que sentem e pensam, de propor idéias e oferecer sugestões na sua área de atuação, porém perceberam por vezes que não foram consultadas e envolvidas em decisões relacionadas à sua área de atuação e em outras decisões de âmbito geral, por motivos já mencionados anteriormente.

Na área de recursos humanos predominava ainda um modelo centralizado com forte tendência para descentralização, podendo-se dizer que a empresa passa por uma "fase intermediária".

O modelo é centralizado quando o órgão de RH concentra todas as funções: recruta, seleciona, treina, remunera, promove, administra cargos e salários, tratamento genérico e igual a todos os funcionários, regras padronizadas; no modelo descentralizado os gerentes assumem todas as responsabilidades sobre seus funcionários (recruta, seleciona, promove, treina...); ocorre tratamento específico e individual de acordo com as especificidades de cada um. Neste último caso o papel dos Recursos Humanos é de consultor interno, facilitador, apoio aos processos de RH coordenados pelos gerentes.

Para que a empresa adote por completo o modelo descentralizado é necessário que todos tenham internalizado a política da empresa pertinente a esses processos, de forma clara, transparente, compartilhada, enfim congruente com a cultura da empresa. É fundamental maturidade dos gestores para fazê-lo, papéis clarificados, processo de comunicação eficaz, política de RH com unidade de pensamento e linguagem, para não se incorrer no erro de que a empresa tenha "muitas caras".

A partir dessa base forte a empresa estará adotando então a intranet e permitirá ao gestor a tomada de decisão no sentido de selecionar, administrar, cargos e salários, avaliar, treinar sem ter que necessariamente reportar-se aos profissionais de RH, que nesse novo contexto farão o papel de apoiador, consultor interno e não de executor dos processos como atualmente ainda ocorre.

Nesse processo a área de RH busca a congruência entre o perfil do funcionário e o perfil da empresa, pois um erro na seleção pode causar danos à cultura da empresa.

A empresa vem estimulando a “cultura do projeto” através de uma consultoria que destaca a importância de se trabalhar com projeto e que independentemente da posição hierárquica ocupada pelo funcionário existe a possibilidade de temporariamente assumir a gerência de um determinado projeto. Trata-se da adoção de um software MS PROJECT, direcionado às pessoas que irão gerenciar projetos num determinado momento.

Como avanço ao PCCS (plano de carreira, cargos e salários) do HERBARIUM está a adoção da abordagem por competências que permitirá ao funcionário a ascensão não apenas vertical, mas a ascensão horizontal através do enriquecimento do cargo, mapeamento das competências essenciais e monitoramento dessas competências, permitindo a cada gestor a identificação de lacunas e aspectos que podem ser melhorados.

A adoção da avaliação de desempenho 360º reforça a abordagem por competências, confere suporte ao banco de talentos e à prática do *feedback*. O delineamento das competências essenciais contribuirá e muito com o plano de carreira, cargos e salários da empresa, na medida em que proporciona um enriquecimento das tarefas e uma horizontalização da carreira, hoje restrita à verticalização.

Para avaliar o desempenho de cada funcionário e seu aprimoramento profissional em um determinado período, o HERBARIUM mantém o Programa de Avaliação de Desempenho – AD, o qual servia como indicador para o Programa de Participação nos Resultados – PPR. Esse programa fornecia ainda subsídios para a tomada de decisões sobre promoções, alterações salariais, treinamentos e outras ações que se façam necessárias em relação aos seus recursos humanos.

Notou-se que não só era realizada a análise de balanço para verificar a projeção de lucros, mas existia também um projeto na empresa (MS PROJECT), na realidade um software, implantando com a finalidade de estar analisando projeto e o retorno de cada projeto. A idéia era trabalhar por projeto e poder estar avaliando cada projeto dentro do retorno que ele possa dar à empresa, podendo até ser descartado se ele caso não fosse eficaz.

Com o intuito de sensibilizar os funcionários para o programa e incentivar à criatividade deles foi lançado um concurso com premiação visando a sugestões de nome para o programa – vieram 232 sugestões da unidade fabril e duas sugestões da unidade administrativa. O PQV HERBARIUM recebeu o nome de “Viva Vida”, idéia apresentada por um funcionário do almoxarifado.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

O tratamento de efluentes já era uma preocupação contínua da empresa e já existia um projeto para compostagem dos efluentes industriais. Sem poluição, não existe outra alternativa a não ser liberar a pescaria nas dependências da unidade fabril quando o número de peixes for muito alto.

O fundo do vale encontrava-se todo preservado. Como forma de promover lazer e integração foi instituído o programa de visitas a familiares dos colaboradores que atuam na empresa. Este programa visa oportunizar ao familiar do colaborador, o conhecimento das instalações da empresa.

A Fundação HERBARIUM também proporciona a distribuição de fitoterápicos com atendimento médico aos pacientes triados e direcionados pelo SUS. Na realidade, a empresa trabalha junto aos hospitais e postos de saúde desenvolvendo atividades particularmente voltadas à população de Colombo/PR. Muitas pessoas que moram no município têm um jardim, alguma área para plantio, o que torna possível as famílias terem certas plantas medicinais em sua residência.

A empresa propicia as escolas treinamento para cultivo de um jardim de plantas medicinais, através de um agendamento prévio da visita dos estudantes junto à Fundação HERBARIUM.

Como a empresa dispõe de excelente know-how na área da fitoterapia, interage com a comunidade acadêmica através da realização de curso de ensino a distância em nível de pós-graduação para médicos interessados no assunto.

Os profissionais que respondem pela área de Recursos Humanos da empresa mais os profissionais da Fundação HERBARIUM formaram um grupo de voluntariado denominado “ação natural”, onde são realizadas apresentações teatrais em escolas e creches de bairros carentes, visando a contribuir para o desenvolvimento de pessoas que necessitam de atividades de promoção social, tendo como ferramentas principais o conhecimento e a força de vontade de cada voluntário.

A empresa hoje dispõe de uma marcenaria, visando à confecção de móveis para empresa, beneficiar o funcionário que poderá solicitar a confecção de móveis apenas custeando materiais, e ensinar ofício da marcenaria aos adolescentes da comunidade de Colombo/PR.

APÊNDICE E – Roteiro utilizado nas entrevistas semi-estruturadas

QUALIDADE E CLIMA ORGANIZACIONAL:

- QUAIS AS SUAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE QUALIDADE ADOTADA PELA EMPRESA?
- A EMPRESA MANIFESTA PREOCUPAÇÃO COM A QVT? QUAIS OS INDICADORES?
- A EMPRESA BUSCA UM AMBIENTE PSICOLÓGICO SAUDÁVEL, UM CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL? DE QUE FORMA?
- COMO VOCÊ QUALIFICA O CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PREDOMINA NA EMPRESA, HOJE? QUAIS INDICADORES?
- VOCÊ PERCEBE QUE EXISTE CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO? POR QUÊ? QUAIS INDICADORES DA CORRELAÇÃO? EM QUE GRAU?
- VOCÊ PERCEBE QUE EXISTE CORRELAÇÃO ENTRE A BUSCA DA QUALIDADE, CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL E SATISFATÓRIO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO? EM QUE GRAU? POR QUÊ? QUAIS INDICADORES DA CORRELAÇÃO?
- EXPRESSE SEUS SENTIMENTOS, OPINIÕES SOBRE:

- 1) REGRAS, PROCEDIMENTOS, DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS ATIVIDADES EMPRESARIAIS
- 2) AUTONOMIA PROFISSIONAL NA EMPRESA ATRAVÉS DA TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS
- 3) PADRÕES DE DESEMPENHO ESTABELECIDOS NA EMPRESA
- 4) SISTEMA DE RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO DOS COLABORADORES DA EMPRESA
- 5) CLAREZA ORGANIZACIONAL (CONHECIMENTO QUE OS COLABORADORES TÊM DA MISSÃO, VISÃO, VALORES, METAS, OBJETIVOS EMPRESARIAIS)
- 6) CLIMA DE CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA
- 7) ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE
- 8) OPORTUNIDADES DE PROGRESSO OFERECIDAS PELA EMPRESA AOS COLABORADORES (PROMOÇÃO, ASCENÇÃO PROFISSIONAL, PRÊMIOS, BÔNUS)
- 9) CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES
- 10) FLEXIBILIDADE –TOLERÂNCIA A ERROS
- 11) COOPERAÇÃO EXISTENTE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
- 12) PARTICIPAÇÃO – EXISTE CULTURA GERENCIAL PARTICIPATIVA, COMO SE EVIDENCIA?
- 13) COMPETIÇÃO SAUDÁVEL EXISTENTE NA EMPRESA/ COMPETIÇÃO GERA CONFLITOS
- 14) NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA
- 15) EQUIDADE SALARIAL ESTÁ OU NÃO PRESENTE NA EMPRESA?
- 16) CONDIÇÕES DE TRABALHO OFERECIDAS PELA EMPRESA
- 17) COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, ORGANIZACIONAL (PROCESSO DE FEEDBACK EXISTENTE NA EMPRESA). SOCIALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES. CLAREZA E TRANSPARÊNCIA DA COMUNICAÇÃO.
- 18) ÉTICA EMPRESARIAL. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES
- 19) CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA ÀS MUDANÇAS. ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO.
- 20) OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL (CURSOS, TREINAMENTOS, CAPACITAÇÕES, SUBSÍDIOS DE BOLSA DE ESTUDO, INCENTIVO AO AUTODESENVOLVIMENTO)

DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO:**NA SUA OPINIÃO:**

- QUAIS SÃO OS ASPECTOS QUE MAIS FAVORECEM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO?
- QUAIS SÃO OS ASPECTOS QUE MAIS DIFICULTAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO?
- QUAL O TIPO DE CLIMA QUE MAIS MOTIVA VOCÊ?

APÊNDICE F – Entrevistas Semi-estruturadas

ENTREVISTADO A

POLÍTICA DE QUALIDADE

Inovadora na visão de indústria fitoterápica, envolvendo desde o projeto do produto até o pós-vendas. Estamos fazendo todo o planejamento para obtenção dentro da certificação SGS dentro das normas ISO. Ela prevê um resultado fantástico de conhecimento dos processos e melhoria de vendas.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Está bem intencionado, ainda precisa de alguns ajustes, estamos trabalhando junto com o RH dentro de uma visão de gestão e não só de RH. Utilizamos ferramentas dentro da nossa cultura, nosso pessoal, trazendo maiores benefícios para os funcionários e maior comprometimento por parte dele.

CLIMA ORGANIZAICONAL PREDOMINANTE

Clima abalado temporariamente, clima está mudando, no sentido de que tínhamos uma cultura basicamente paternalista e isto está mudando, a mudança está trazendo um pouco de instabilidade aos funcionários que não sabem que direção seguir. Agora eu já não sou mais o "filhinho", mas um profissional e preciso andar com as minhas próprias pernas.

CORRELAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Sem dúvida, é diretamente proporcional. Por exemplo se um colaborador está inseguro, não sabe que direção a seguir, o desempenho com certeza será abalado.

NORMAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES

A empresa hoje está na primeira fase da normalização muitas normas, entretanto existem setores da empresa onde muitas normas, procedimentos já foram enxugados, existem outros setores da empresa que como não tinham normas, procedimentos, eles estão em grande número. Eu diria que no geral estas normas e procedimentos não estão interferindo no desempenho das pessoas, mas pelo contrário, facilitando a vida dos colaboradores. Precisamos ainda fazer ajustes nos procedimentos para que eles não venham a engessar a cultura da empresa.

Existe liberdade para mudar a rotina, quem monta a minha rotina sou eu, tenho trabalhado com cada colaborador no sentido de cada um tem a sua meta, cada um tem as suas tarefas que serão administradas dentro da sua rotina, de acordo com o modo de ser de cada um. Não existe uma rotina pré-fixada, especialmente na área técnica, onde às vezes se faz necessário a interrupção de um projeto e o início de outro.

AUTONOMIA (TOMADA DE DECISÃO)

Nós tivemos uma situação de autonomia mais restrita não no sentido da tomada de decisão, mas no sentido da execução da decisão. Hoje já se tem uma tomada de decisão mais clara e efetiva, você pode tomar uma decisão, efetua-la e depois assume os riscos pela decisão. Como estamos passando por um processo de transição na forma de gestão, ainda há uma forma de consulta, mas muito mais para conhecimento do que para aprovação/reprovação da decisão tomada. Ainda estamos trocando informações, solicitando opiniões para os caminhos a seguir, o que fazer. Em termos de autonomia com relação a gestão de recursos materiais e humanos a autonomia é muito boa, tendo como norte o planejamento estratégico. Tenho liberdade para tomar decisões e resolver problemas sem ter que consultar meus superiores imediatos a todo momento. As consultas são realizadas quando as situações são obscuras, não se tem histórico, decisões estratégicas, até porque estamos com um presidente novo na empresa e não se sabe naquela situação como agiria, neste caso a consulta é feita.

PADRÕES DE DESEMPENHO

As pessoas conhecem mais ou menos o desempenho esperado pelos superiores imediatos, até um tempo atrás não existia um feedback do desempenho, tirava-se conclusões em função das reações dos superiores, mas os superiores não apontavam pontos fracos e fortes do desempenho, hoje pelo menos estamos negociando isto, se será efetivado não sei, acredito que agora as questões estão ficando mais claras com relação ao desempenho dos gerentes. Com relação ao grupo das pessoas que estão sendo gerenciadas, creio que este desempenho está sendo bem acompanhado, avaliação de desempenho trimestral, quadrimestral, acompanhamento contínuo, feedback constante, a qualquer momento estamos abertos ao diálogo.

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

Reconhecimento pelo trabalho bem feito, penso que o trabalho tem que ser bem feito, não é um reconhecimento a mais fazer o trabalho bem feito, assim como a qualidade deve ser inerente ao produto, e não um requisito a mais. Sempre procuro dar um retorno, reforço positivo quando os colaboradores empenham-se no alcance de resultados. Normalmente, costuma-se enaltecer os resultados positivos conquistados pelos colaboradores, logicamente aquela premissa de 99% de coisas bem feitas não mascara 1% de coisa mal feita, é real, às vezes o erro pode trazer um prejuízo muito maior, mas não vejo que isto seja uma cultura, pois percebo que a empresa é muito condescendente a erros, muita tolerância a erros.

FLEXIBILIDADE NO TOCANTE AOS ERROS

Cada área trabalha de forma muito diferente o tratamento dos erros, existe áreas muito punitivas, houve um erro tem que haver uma punição, existe área que aconteceu o erro, mas deixam para lá e tem outras áreas que

trabalham os erros de forma construtiva. Percebo que não existe um padrão na forma de tratar os erros, depende do estilo de liderança.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Percebo que conhecem a missão, a visão, os valores, mas eles não estão internalizados, então apesar do planejamento estratégico ser divulgado para os supervisores, muitas vezes eles dizem não saber, não conhecer. O que eu percebo é que eu sou o colaborador, mas não estou no contexto e isto está sendo trabalhado agora, por isso estamos transferindo uma série de responsabilidades para gerentes de departamento e supervisores de modo que eles estejam conscientes da sua responsabilidade dentro da empresa. Sempre era cobrado do gerente as informações sobre diversos assuntos, entretanto não havia uma reciprocidade das pessoas que cobravam no sentido de ir buscar as informações julgadas relevantes. Nosso grupo de colaboradores é muito passivo, estou aqui, pois alguém tem que me valorizar, alguém tem que me enxergar, alguém tem que me informar.

CLIMA DE CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA

Do ponto de vista humano há uma mobilização muito grande no sentido da ajuda mútua, da cooperação, da colaboração, solidariedade, do ponto de vista de trabalho, vejo muito ainda disputa de territórios, não vejo esta solidariedade das pessoas estarem de mãos dadas para o bem da empresa, mas para o bem de uma determinada pessoa que está necessitada num dado momento acontece.

ESTILO DE LIDERANÇA

Existem muitos estilos de liderança presentes na empresa, existe quem é mais paternalista, quem é mais manso, quem cobra mais, quem é mais ativo. Estilo de liderança mais para o autoritário, não no sentido do rigor da autoridade, mas no sentido de centralização das decisões e informações.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

O Herbarium é um celeiro, por ser uma empresa jovem ela tem oportunidades que dificilmente em estruturas mais antigas e estabilizadas as pessoas têm, que é o fato de entrar na empresa e daqui a 2 anos, 3 anos estar assumindo uma gerência. A empresa tem um leque de oportunidades a serem abertas que uma grande corporação não teria. Penso que as promoções vão para as pessoas que buscam, que conquistam seus espaços, para aquelas que realmente merecem. A liderança é baseada na capacidade e no conhecimento técnico, a maioria dos nossos líderes são oriundos da área de produção, da área executiva da tarefa e depois foram formando líderes. Na realidade técnicos que viraram líderes e daí o desenvolvimento de algumas habilidades necessárias a um líder acontecem de forma mais lenta.

CONFLITOS

Os conflitos aqui dentro já foram tratados de forma bem mais passional, hoje eles estão sendo tratados de uma forma um pouco mais profissional. Se tenta não transformar o conflito profissional em pessoal, estamos trabalhando esta questão. Hoje, eu diria que os conflitos estão sendo tratados de forma mais profissional, embora ainda exista muita imaturidade nesta questão, melindres, insegurança na administração de conflitos. Fato muito visível no grupo técnico gestor que não foram formados na administração de conflitos. Penso que já houve uma evolução neste sentido, mas é necessário que os passos sejam muito maiores nesta direção.

PARTICIPAÇÃO

Não existia uma cultura gerencial participativa, mas muito fechada, as pessoas até tinham liberdade de opinar, participar, mas não se sentiam parte do processo decisório. Hoje a cultura gerencial está bem mais participativa, na minha área as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões pertinentes a sua área de atuação. Existe liberdade de expressão no sentido de oferecer sugestões, idéias relacionadas a área de atuação do colaborador.

EQUIDADE SALARIAL

Com relação ao mercado o salário está aquém de outros estados e outras empresas, mas oferece outros benefícios, segurança financeira, estabilidade não oferecidas por outras empresas. Existe a questão do financiamento para os funcionários quando está com problemas, vejo isto como um grande diferencial, pois não é qualquer lugar que você vai chegar para o seu chefe e pedir adiantamento do 13º salário.

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

Benefícios personalizados são muito importantes, pois atendem as mais diversas necessidades dos colaboradores em função do perfil de cada um.

O banco de idéias é um projeto que já vem sendo desenvolvido já faz 2 anos, justamente pela dificuldade de quantificar o que é isto, reconhecendo alguma determinada coisa que não é objetiva. O funcionário que forneceu a idéia pode achar uma idéia linda, mas que acaba não tendo valor nenhum para organização e o funcionário acaba sendo desmotivado com a situação. Ele é um conceito muito interessante, válido, mas as regras do jogo tem que estar muito claras.

COMPETIÇÃO

Aqui não existe a cultura de um estar puxando o tapete do outro, não é estimulado de forma alguma.

Não sinto que a empresa valoriza este tipo de comportamento. Se existe é muito subliminar, pois eu não percebo.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Satisfatórias. Temos investido muito em móveis, a empresa tem se preocupado muito com isso.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Herbarium tem uma característica de responsabilidade social muito grande, pois procura se envolver com o colaborador, com a sociedade, com o governo, com a área política, é uma empresa ética. Preocupa-se com o meio ambiente, com a educação, com o seu impacto com a sociedade, ela não tem obrigação de fornecer para os funcionários complementação escolar e irá fazer, não tem obrigação de ter posto de saúde e tem, não tem obrigação de fornecer medicamento para a população e faz, existe uma série de atitudes que a empresa vem tendo que não são obrigatórias, mas que a empresa está realizando.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A empresa estimula o desenvolvimento profissional, apesar do orçamento está escasso para este fim, a empresa procura fornecer reciclagem a todos os colaboradores.

COMUNICAÇÃO INTERNA (organização interdepartamental)

A comunicação é um problema bastante sério, apesar de existirem mecanismos de divulgação de uma série de coisas, sempre foi questionada. A comunicação interpessoal até funciona, a comunicação interdepartamental existe, mas há um distanciamento entre os departamentos, a institucional é a mais complicada, a mais difícil, existe várias ações tendo reverter este quadro. É um aspecto que através do jornal, mural e intranet poderá ser minimizado, no tocante a comunicação institucional, não a interpessoal e interdepartamental que dependerá muito das pessoas, ao se conscientizarem de que não estão sozinhas.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

A empresa estimula à criatividade. Com relação às mudanças a empresa vem passando por várias mudanças, alguns setores mais resistentes, outros as encarando de forma mais tranqüila. De forma geral a empresa suporta bem mudanças.

- Aspectos que mais favorecem o desempenho humano:

- Clima organizacional;
- Oportunidades de crescimento;
- Objetivos claros.

- Aspectos que menos favorecem o desempenho humano:

- Problemas pessoais muito grandes (problemas extra-organizacionais);
- Insatisfação;
- Falta de visão (acomodação).

Qual o clima que mais motiva você?

- Clima de realização

ENTREVISTADO B

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

A política é uma formalização de um histórico que a empresa vem montando, o conceito de qualidade que a empresa construiu ao longo deste tempo de relacionamento com o mercado e com os consumidores, ela passa esta idéia, a implantação da ISO vem certificar, formalizar a preocupação que se tem com a qualidade dentro da empresa.

PQV HERBARIUM

Eu não tenho o conhecimento pleno deste programa. O que percebo seria a questão da ginástica laboral. O coral se insere neste contexto, eu não estou integrado em nenhum desses processos. A minha percepção é que acontece mais a nível de fábrica do que na Mauá.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

O clima é muito bom, o relacionamento das pessoas, a estrutura física, a ambientação, várias coisas contribuem para que se tenha um bom clima de trabalho.

CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA E DESEMPENHO

Clima e desempenho estão diretamente relacionados, se você tem um bom clima existe grandes perspectivas de se ter um bom desempenho, pode ocorrer de se ter desempenho sem ter bom clima, porém um bom clima organizacional dá uma boa sustentação para um desempenho satisfatório.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS ATIVIDADES NO HERBARIUM

Eu percebo muitos procedimentos escritos, não no sentido de engessar, mas de formalizar, para serem orientativos, são necessários, são válidos. Eu entendo que tenho liberdade para mudar as rotinas do meu

trabalho. Existe uma preocupação com a revisão de normas, procedimentos quando necessário, escreve-se mas existe flexibilidade de revisão e preocupação de mantê-los atualizados.

AUTONOMIA PROFISSIONAL DA EMPRESA COM RELAÇÃO A TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Eu considero que existe um grau adequado de liberdade, existe autonomia, respeito e confiança nos processos de decisão, mas havendo embasamento e havendo um acesso fácil para consultas, a possibilidade de você acessar uma pessoa diretamente envolvida que possa te dar subsídio para tomar uma decisão. Percebo que isto acontece, existe flexibilidade para fazer contato tanto no nível hierárquico inferior quanto superior, se houver necessidade de se consultar a gerência de divisão, presidente para tomada de decisão é perfeitamente acessível, existe um espaço para fazer as manobras e dentro do espaço e com responsabilidade é possível trabalhar. Eu tenho liberdade para tomar decisões sem tem que consultar o meu superior a todo momento.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Eu tenho claro o tipo de desempenho que o meu superior espera de mim, entendo que tenho metas claras e objetivas, porque são quantitativas. A intenção seria que a avaliação de desempenho formal fosse de duas a três vezes por ano, entretanto ela acaba não acontecendo desta forma, acaba sendo uma vez por ano, mas entendo que a abertura que se tem para novos alinhamentos constantemente significa um processo de avaliação. Existe a prática freqüente da troca de feedback.

SISTEMA DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Ele procura ser justo e adequado, com o PPR, cujos parâmetros estão um pouco defasados, utiliza-se a ficha de AD como referência para o pagamento do PPR, situações mais vinculadas a um âmbito operacional do que um âmbito estratégico ou não tão a nível da fábrica, mas a nível de escritório precisamos fazer um processo mais amplo discutir um pouco mais sobre empenho, motivação, comprometimento, sobre participação, na verdade já existe um modelo proposto para o processo de AD formal, encontra-se em processo de transição, existe a formalização e existe a preocupação de tornar e ser o mais justo possível, as oportunidades que a empresa possa oferecer, as vezes não se consegue ter o estímulo adequado para algumas funções, algumas pessoas ou algumas atividades, às vezes a pessoa tem uma expectativa maior, mas não se tem na realidade oportunidade de fazê-lo.

A empresa procurou fazer uma revisão do plano de cargos e salários, regularizar algumas situações que eram de direito, mas não de fato, de fato, mas não de direito. Talvez exista até alguma dificuldade na comunicação deste processo, houve um momento na implantação no processo da ISO onde se questionou a ausência de oportunidades de progresso, aquele que foi promovido percebe esta promoção, mas para os outros esta não é tão evidente.

Os benefícios estão na média do mercado, além do mínimo, ou seja, a empresa oferece além do mínimo, ele oferece benefícios adicionais, que não a colocam num posição top, mas ela tem um conjunto de benefícios que considero atrativo e válido, até a nível gerencial existe um diferencial que considero atraente.

Existe a preocupação de melhorar estes benefícios ao longo do tempo, sempre com uma condição de troca, com empenho, com a participação dos funcionários. Existe uma proposta de inserção de plano odontológico entre os benefícios como uma contrapartida de uma contenção de custos, ela procura envolver os funcionários no processo de concessão de benefícios. Considero adequado e diferenciado os benefícios ofertados pela empresa com relação ao mercado.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Existe um esforço para transmitir estas informações, pois percebe-se a dificuldade desta informação estar disseminada por toda a estrutura. Notam-se pessoas ou setor que desconhecem isto, cobram este conhecimento, mas não buscam meio disponíveis para informá-los. Nós lançávamos produtos, comunicávamos para o público externo, mas não comunicávamos adequadamente para o público interno. Então estamos buscando alguns outros modelos para tentar comunicar isto internamente (galeria, refeitório). As pessoas às vezes não buscam isto, ignoram a situação e depois dizem que não conhecem, não foram informadas, então existe um esforço de se comunicar e o esforço de entender a mensagem, de se ter interesse na mensagem. Em alguns momentos existe falha de comunicação e em outros uma falta de sintonia entre aquilo que se fala e se comunica e aquilo que se percebe. Então existe o esforço, mas parece que não existe a vontade de perceber, não dá para falar individualmente com cada pessoa, existem pessoas que não têm a clareza organizacional.

COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

Percebo que sim. Acho bastante fácil essa comunicação, com relacionamento extra-organização. Acho que existe a disposição de as pessoas se comunicarem. Não percebo a centralização de informações estratégicas. Existe um caso ou outro que as pessoas poderiam ser mais transparentes, acessíveis, mas é pontual, entendo que a média é boa. Na minha atividade junto aos distribuidores, trabalho muito com isso. A experiência de um determinado distribuidor quer seja ela positiva ou negativa seja de conhecimento de todos. Se ela for positiva ganha o tempo no aspecto positivo, se ela for negativa, não perdemos o tempo de errar para

achar o caminho certo. Trabalho muito com eles esta situação, como forma de integrar na estrutura externa uma máximo de integração. Trabalho muito com o compartilhar informações, não fico retendo informação. A troca de informação deve ser constante.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

A empresa oferece a oportunidade da pessoa se desenvolver profissionalmente, num determinado momento, as pessoas tinham se desenvolvido, mas a estrutura não estava preparada para dar o reconhecimento para algumas pessoas, algumas funções, e o processo de inserção da gerência de departamento oportunizou este ano que algumas pendências fossem zeradas, a empresa hoje admite a denominação gerência para mais áreas. As pessoas tiveram não só a oportunidade de se desenvolverem, mas também de serem reconhecidas com esta nova reestruturação do organograma.

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA

No momento anterior, quando eu entrei, havia uma percepção de liderança carismática, ela trabalhou um pouco isso para tentar tirar essa imagem, com o Clóvis esta liderança é democrática, acessível, relacionando-se com a estrutura de forma transparente, não formal. Hoje tenho uma visão de liderança democrática, onde anteriormente também existia, mas o carisma sobrepunha o estilo democrático.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES

Existem, em função das diferenças pessoais, pois existem pessoas de perfil complementares, antagônicos, diferenciados e que acabam permitindo a ocorrência de conflitos, mas entendo que passamos por um treinamento gerencial que nos ajudar os conflitos de uma forma mais adequada, existem menos oportunidade hoje de se carregar conflitos mal resolvidos.

FLEXIBILIDADE (TOLERÂNCIA A ERROS)

Sinto que as pessoas estão dispostas a ouvir e a considerar diferentes opiniões. Penso que na área de marketing, este processo de discussão das decisões sempre se faz presente. Eu acho que em alguns momentos esta flexibilidade é muito grande (até demais), tem aquela estória de passar a mão na cabeça, deixar por aí e vamos para frente, poderia haver uma assertividade um pouco maior, na minha opinião os erros deveriam ser tratados mais construtivamente, não recriminando os erros, mas tornando-os mais construtivos.

PARTICIPAÇÃO

Acho que existe uma cultura gerencial participativa, penso que tenho oportunidade de expressar o que penso e sinto, apresentar sugestões. Procura-se estimular que as pessoas façam coisas não só previstas no manual, o que se pediu, procura-se dar abertura para que isso aconteça, entendo que dentro da área de marketing a troca de experiências, informações de forma construtiva é realizada de uma maneira bastante interessante. No planejamento estratégico está diretamente envolvido até gerência de departamento. Existe uma segmentação, a gerência de divisão e presidência, mas as propostas da divisão não se restringem apenas às posições das divisões. Existe uma troca prévia com os gerentes de departamento, após a definição das grandes diretrizes entre gerentes de divisão e presidência, as questões são retrabalhadas em nível de divisão e departamento. Nível de supervisão e operacional é envolvido também no processo de orçamento, a questão orçamentária é participativa, envolve muitos níveis da empresa.

EQUIDADE SALARIAL

Em relação ao mercado, penso que existe possibilidade de ganhos superiores no mercado de trabalho, pensando na indústria farmacêutica, nominalmente acho que haveria possibilidade de elevação. Considero adequado o salário que recebo, ganhar mais todo mundo quer ganhar, isto é universal. Em relação aos pares existe aí uma equiparação pela denominação, pelo departamento, isto pode gerar algum tipo de distorção, de repente um pouco acima da média e pode ter alguém não totalmente valorizado. Considero o meu salário em relação ao meu desempenho adequado, preciso fazer uma interface entre o interno e o externo, mas levando em conta salário, mais benefícios, remuneração considero adequado.

COMPETIÇÃO

Pela minha própria percepção do clima, do relacionamento das pessoas eu entendo que a competição aqui é de uma forma saudável, não percebo ações de puxada de tapete e coisas deste tipo. Entendo que é uma competição saudável, é uma colaboração. Eu não tenho informações de que fulano sacaneou o cicrano, eu me desligo um pouco deste tipo de informação e acabo não registrando este tipo de informação.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Percebo que existem níveis diferenciados de comprometimento, pois existem pessoas extremamente comprometidas. Tem pessoas comprometidas e existem algumas pessoas que trabalham só para cumprir tabela, e para chegar às 8 horas e sair às 17h48min. Isto existe em toda empresa, duas pessoas não realizam o trabalho da mesma forma, uma faz com um pouco mais de engajamento, de qualidade e outra faz apenas para cumprir tabela. Sinto orgulho de trabalhar na empresa e sinto orgulho de dizer isto para os outros: é uma empresa adequada, bonita, séria, consistente, está em sintonia com os meus valores. Em outras empresas que trabalhei não senti o mesmo prazer que trabalhar no Herbarium por conduta, por gestão, enfim por uma série de fatores. Eu tenho orgulho e satisfação de trabalhar na empresa.

COMUNICAÇÃO INTERNA (FEEDBACK)

Comunicação interpessoal: funciona adequadamente

Comunicação interdepartamental: penso que em alguns momentos peca, existe uma deficiência, percebo que os departamentos trabalham muito para si e as vezes percebo que a comunicação não é lateral, mas vertical, em muitos momentos. De uma forma generalizada os departamentos trabalham muito para si, e tem uma deficiência de comunicar.

Comunicação institucional: esta tem sido colocada em cheque. A área de marketing tenta trabalhar neste processo e um aspecto que pode ser melhorado. Estamos aí trabalhando agora num portal, num jornal interno e no mural, e o fato é que estes três canais não quer dizer que vai resolver o problema de quem não está disposto a ouvi-lo, de quem não está disposto a receber a informação.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Eu acho que existe uma preocupação muito grande em propiciar condições adequadas para o trabalho, tanto na parte de clima como de infra-estrutura.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO/CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA ÀS MUDANÇAS

A grande prova da capacidade de adaptação está sendo este ano por toda a atribulação que a empresa passa, notícias contra, com isso tentando achar caminhos para poder reverter a situação, buscando a criatividade, a inovação. A empresa estimula a criatividade e inovação até porque deve ter isto como prática.

Precisamos ser criativos e inovadores para poder atrair consumidores, para poder manter sua participação de mercado, ampliá-la, ela tem característica inovadora.

Qual o clima que mais motiva você?

- Clima de realização

ENTREVISTADO C

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

A política de qualidade do Herbarium nós buscamos estar constantemente nesta melhoria contínua, nesta questão e estamos na luta constante no dia-a-dia, visando buscar a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Ele é recentemente estamos iniciando este programa, busca atender as mais diversas unidades, o RH está nesta busca constante, temos dificuldade das distâncias físicas das unidades. O foco está atualmente em Curitiba e Colombo que são as duas unidades com o maior número de funcionários e infelizmente, ainda não temos como abranger a todos nestes programas, dentro do possível fazer com que todos tenham acesso. A política de qualidade de vida Herbarium, embora iniciando, podemos classificá-la como satisfatória.

QUALIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Na minha avaliação é muito bom.

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

Tem, acredito ser fundamental (...). Se você não tem um bom ambiente de trabalho, você não é produtivo, a partir do momento o clima organizacional da qualidade de vida, qualidade física no ambiente, relacionamento com a chefia, liberdade de expressar o que sente. Imagina trabalhar num ambiente sob pressão, sem liberdade, a produtividade ela é reduzida. Existe na minha avaliação uma correlação direta entre clima organizacional e a produtividade.

REGRAS, PROCEDIMENTOS, NORMAS EXISTENTES NO HERBARIUM

A partir do momento que a empresa começa a crescer se faz necessário colocar regras, isto é fundamental, para implantação da ISO 9000/2001 e até uma das exigências, os POP's e normas de procedimentos, isto faz com que todos se conscientizem e passem a respeitar normas. A ISO veio para fortalecer, autonomia para elaborar uma não-conformidade em caso de desrespeito, até então era difícil porque na área de RH já tínhamos várias normas, entretanto vários gestores contratavam desrespeitando estas. Assim as normas e procedimentos importantes e necessários, porém conforme a empresa vai crescendo ou a necessidade de estar elaborando normas, ela deixa de um pouco mais flexível, mais rígida, por exemplo: antes quando eu preciso consultar o departamento jurídico era direto, agora necessito preencher formulário, fica um pouco mais burocrática.

LIBERDADE PARA MUDAR ROTINAS DO TRABALHO

Buscamos constantes reuniões mensais ou no dia-a-dia a criatividade das pessoas, por exemplo a nossa CLT desde 1940 desatualizada. Há liberdade para alterar as rotinas do trabalho, envolvendo áreas que serão parceiras.

AUTONOMIA PROFISSIONAL PARA TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

É difícil dizer até onde vai a autonomia, é muito complexo assunto. Já avançamos bastante, pois até 4-5 anos atrás as decisões eram concentradas nos proprietários da empresa. Tivemos ano passado um treinamento envolvendo os gestores, discutiu-se muito esta questão da autonomia. Aos poucos ela está surgindo, nós estamos conquistando dentro das nossas áreas de atuação é uma conquista, não poderia dizer tem autonomia ou não tem autonomia, é gradativa esta conquista, você conquista com o trabalho, confiança dos gestores. Hoje eu diria que se tem uma certa autonomia.

Dependendo do nível ou da complexidade da situação, temos por lealdade e por respeito comunicar. Tenho autonomia para demitir um funcionário na minha área e até escolher novo candidato para ocupar o cargo vago. A empresa não para na ausência de um gestor, tomamos decisões e depois comunicamos.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Tenho desempenho claramente definido junto a minha chefia, descrição de cargo, rotinas do departamento, metas elaboradas em conjunto plenamente transparentes. AD formal atrelada ao PPR ficou fixada trimestralmente, porém pela situação financeira a questão foi deixada de lado, mas temos feedback constante, verbalmente o feedback é satisfatório, mas formalmente poderia ser incrementado. Uma das metas PPR é a SD formal realizada no início do ano as metas são negociadas entre chefia e subordinado. Neste sentido estamos evoluindo.

SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA DENTRO DO HERBARIUM

Na minha opinião a recompensa passa pela questão da motivação, não existe padrão, vai muito do *feeling* da chefia de perceber a motivação dos colaboradores. Do ponto de vista macro o sistema de reconhecimento e recompensa é muito justo, estamos passando por uma crise com a queda de faturamento, mantendo o quadro até onde pode, mas mesmo assim decidi liberar parte do PPR, e isto é uma forma de reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores Herbarium. Considero os benefícios satisfatórios oferecidos pelo Herbarium, faltando na minha avaliação apenas dois: plano estratégico e plano de previdência privada. Na minha avaliação o reconhecimento e a recompensa são geralmente maiores que uma atitude crítica punitiva por algum erro cometido (...) aqui as pessoas erram e não são punidas, tratar os erros de uma forma construtiva, mas profissional, neste ponto a empresa erra um pouco... paternalista.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Do ponto de vista estratégico, gerencial, administrativo, penso que as coisas estão bem organizadas no Herbarium. Acho que os colaboradores Mauá e Colombo conhecem valores, missão, visão, objetivos da empresa, talvez os visitantes médicos, as filiais SP e Campinas não tenham bem claro isto!

CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE

Temos um bom relacionamento com todas as áreas, departamentos da empresa, não há grandes conflitos entre as áreas, apenas conflitos corriqueiros, "não há panelinhas", isto é recente, com o treinamento dos supervisores, gestores, com a implantação do orçamento da empresa, cada departamento era uma empresa dentro da empresa. A confiança predomina nas relações de trabalho no Herbarium e o calor humano e apoio é visível na empresa.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Empresa é de médio porte, não tem muito onde crescer, diferente de uma empresa de grande porte, onde se tem claramente onde se quer chegar. Com relação à descrição de funções todos sabem onde se quer chegar. Índice de turn over muito pequeno, não dá em curto prazo esta prospecção, pelo porte da empresa. A grade salarial já está fora de moda em nível de mercado e de RH, entretanto já existe o projeto de abordagem por competências, esta grade não é clara, mas não há como inchar a folha de pagamento a cada 6 meses. Remuneração flexível PPR, remuneração é diferente salário. Um dos nossos objetivos são os objetivos personalizados, o projeto é estar adequando os benefícios as necessidades de cada um. Teria que fazer um estudo mais aprofundado de identificar o que motiva as pessoas! Meta da área de RH seria identificar esta questão e até verificar se os colaboradores teriam necessidade de reconhecimento especial.

PARTICIPAÇÃO

Depende muito de cada área, na área administrativa temos que envolver a todos. Na maioria das vezes sou envolvido e consultado com relação as decisões que dizem respeito a minha área de atuação. Ainda não existe uma cultura gerencial participativa, hoje a cultura da empresa ainda é centralizadora. Estilo de liderança ainda é centralizadora, mas vivemos um processo de transição para uma cultura participativa descentralizadora. Temos 100% de liberdade de expressar o que se sente e pensa.

CONFLITOS EXISTENTES

São negociados, para que haja transparência. Planejamento estratégico realizado entre gerentes mais presidente estabelecimento das decisões macros, depois cada gerente abriu para supervisores a título de conhecimento, sugestões. O quê? Decisões macro corpo diretivo - planejamento estratégico consultivo (diretivo). Como fazer para chegar lá? Participativo. A empresa está mudando o foco de centralizadora para descentralizadora e a base da pirâmide é o planejamento estratégico participativo e orçamento participativo para que todos possam caminhar juntos. A importância da participação para o comprometimento com a empresa. A

partir do momento que ele dispõe das informações relativas ao planejamento estratégico, sente-se mais comprometido.

COMPETIÇÃO

Competição no Herbarium é saudável, pois todos buscam o mesmo objetivo, todas as áreas, todos os departamentos, todos os funcionários são importantes.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

O nível de comprometimento e orgulho dos colaboradores Colombo e Mauá é visível, SP não existe uma cultura organizacional bem definida não tem este aspecto tão claro, bem como para os visitantes médicos.

EQUIDADE SALARIAL

Acho meu salário justo em relação ao mercado, aos meus colegas e a função que exerço também é justo.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Temos uma preocupação muito grande nisto, buscamos constante qualidade de vida no trabalho. As condições de trabalho são satisfatórias.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Precisa ser melhorada!

Interpessoal - fala com as pessoas na copa, cafezinho, hora do almoço. Procura-se dentro do possível relacionar-se com todos. Comunicação interpessoal satisfatória.

Interdepartamental - precisa ser melhorada (mais evidente), deficiência: e-mail, jornalzinho, mural (não existe o hábito, a cultura de leitura, ajuda, mas não é a solução).

ÉTICA EMPRESARIAL

Tenho certeza de que existe uma busca constante da satisfação dos interesses dos colaboradores, proprietários, sociedade, meio ambiente, a empresa é uma empresa ética (...).

A empresa deve estar mais próxima da responsabilidade social. No meu sentimento a responsabilidade social deve ser mais abrangente. Os negócios são conduzidos de forma ética e transparente. O corpo gerencial pratica o que fala.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

- Aspecto externo: muito amarrados a legislação, não adianta ser criativo, inovador se a legislação não permite.
- Aspecto interno: estímulo à criatividade se faz presente.
- Capacidade de adaptação a nível empresarial não é tão rápida.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Depende de cada um, em geral há este estímulo. Hoje o próprio mercado de trabalho exige isto!

Satisfatória a oportunidade de desenvolvimento profissional oferecida pela empresa, irá depender muito da função da pessoa. Na área administrativa é quase semanal o desenvolvimento profissional, oportunidade de reciclagem é muito boa.

Aspectos que mais favorecem o desempenho:

- Respeito com o funcionário, independente do nível;
- reconhecimento;- proporcionar desafios constantes.

Aspectos que mais dificultam o desempenho:

- Gestão centralizadora (decisões lentas, demoram a ser tomadas).

Qual o clima que mais motiva você?

- Clima de realização

ENTREVISTADO D

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

Acho excelente, qualidade de trabalho, dos produtos, tudo excelente!

PQV HERBARIUM

Muito bom, ótimo.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Um clima tranquilo.

CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA E DESEMPENHO

Se o clima é bom, o desempenho é bom, se o clima é ruim, o desempenho é ruim, acho que existe esta correlação.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS ATIVIDADES NO HERBARIUM

As regras às vezes são aplicadas para um e para outros não. Os procedimentos e diretrizes são corretos.

AUTONOMIA PROFISSIONAL DA EMPRESA COM RELAÇÃO A TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Acho a autonomia boa, por exemplo aqui na lojinha tenho uma certa autonomia.

PADRÕES DE DESEMPENHO

O padrão de desempenho é claro. Todos têm claro o tipo de desempenho que se espera deles, se não cumprem é outra questão. A avaliação de desempenho é realizada no final do ano sendo avaliadas faltas, assiduidade, questões do trabalho, higiene, mas a avaliação não é realizada comigo, apenas a nota é mostrada ao final. Nunca posso me queixar da minha nota no final do ano, nunca dão 10 porque acham que eu não mereço 10, mas não tenho nota ruim não. Gosto muito do que faço. Percebo meu desempenho como muito bom, mas se for preciso, se precisar eu me disponho a ser melhor ainda. Acredito que exista um potencial que pode deve ser melhorado, através de um curso, treinamento. Jamais eu levanto de manhã, ah meu Deus eu queria tanto ficar em casa hoje, até porque o trabalho para mim é motivo de felicidade de muita felicidade mesmo, não só o dinheiro, mas de felicidade mesmo.

SISTEMA DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Muito bom.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Eu particularmente tenho esta clareza, conheço e procuro cumprir.

CLIMA DE CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA

Excelente. Percebo que as pessoas cooperam alguns com os outros, sempre me presto a fazer favores. Percebo que é recíproco.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Atualmente, acho perfeito, dando oportunidade aos colaboradores de passarem de um cargo para o outro. A oportunidade de progresso é claro, transparente, é realizada toda uma seleção, pois o funcionário não é simplesmente colocado em outro cargo, existe ainda o plano de cargos e salários.

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA

É meio democrático.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES

Não vejo conflitos organizacionais, às vezes pode-se ter algum conflito entre colegas, mas na organização como um todo não.

FLEXIBILIDADE (TOLERÂNCIA A ERROS)

Existe a tolerância a erros, errar a gente sempre erra mesmo.

PARTICIPAÇÃO

Participação em eventos comemorativos é maciça, mas a participação em decisões e em resoluções de problemas não existe a participação do funcionário.

EQUIDADE SALARIAL

Meu salário é justo, no meu caso não tenho queixas com relação a isto.

COMPETIÇÃO

Não percebo está competição. As competições que percebo nas festas e eventos é saudável.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

O nível de comprometimento com a empresa está meio baixo, em função dos resultados apontados pela revista exame, vindo de uma forma geral, eu particularmente me choquei com as estrelas que o Herbarium recebeu, pois na minha opinião merecia muito mais. Eu amo a empresa. Quanto à empresa eu não tenho nada a reclamar (..) às vezes algum ressentimento existe contra o colega, contra o chefe imediato, mas da empresa em si eu não tenho a menor queixa, dou a minha vida se preciso for e defendo o Herbarium com "unhas e dentes", tenho orgulho de trabalhar na empresa, meu maior orgulho é quando a gente vai para fora com o coral e o nome do Herbarium está presente, eu amo isso daí, alguns até dizem que é "puxa-saquismo", mas não é isso, é porque eu gosto mesmo do Herbarium, não consigo me imaginar fora daqui, a verdade é isto.

COMUNICAÇÃO INTERNA (FEEDBACK)

Já tive muitas queixas sobre isto, atualmente esta comunicação é boa para mim, já teve momentos durante muitos anos que eu não poderia dizer o mesmo, mas de 1 ano para cá mudou, considero a comunicação boa, melhorou 100% no último ano.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho são excelentes, para mim eu acho ótimas.

ÉTICA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Eu acho excelente, admiro muito este trabalho que estão fazendo do teatro, tanto para o funcionário como para a comunidade. Acho que aumentou muito a responsabilidade social e a consciência do funcionário em participar. Quanto a ética percebo que os negócios são conduzidos com ética e com clareza.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Existe muitas oportunidades de desenvolvimento pessoal. Por exemplo: coral onde desenvolvo novas habilidades, sem contar a oportunidade de viajar, intercâmbio cultural, eu particularmente me orgulho demais quando há apresentação do coral e o pessoal dizer que é o coral do Herbarium.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO/CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA ÀS MUDANÇAS

Eu penso que a empresa estimula em 100% a criatividade e a inovação. Acho que a empresa demonstra uma capacidade rápida de adaptação, a prova disto é que mesmo diante da situação deste ano, já conseguimos alguns registros, novos produtos.

ASPECTOS QUE FACILITAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Tratamento do chefe e colegas, se você é muito pressionada o desempenho é ruim, mas se você não é tão pressionada o desempenho é melhor.

ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Quando o trabalho depende de outra pessoa. Meu trabalho depende do financeiro, por exemplo, se a liberação do pagamento que o cliente realizou atrasa, a entrega do produto ao cliente (meu trabalho) também atrasa.

ENTREVISTADO E**POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM**

Eu acho importante que o Herbarium tenha esta preocupação com a qualidade em relação aos produtos e principalmente o atendimento ao consumidor, ele busca colocar em primeiro lugar o consumidor, eu admiro.

PQV HERBARIUM

Importante, eu acho que é um programa que valoriza o colaborador, vem demonstrando bons resultados, eu particularmente, gosto muito da ginástica laboral, não sinto dores nas costas e isto é uma motivação para o colaborador.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Clima bom na empresa como um todo, no meu setor ótimo.

CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA E DESEMPENHO

Se um clima organizacional não está bom num setor, creio eu que o desempenho de um colaborador não vai ser proveitoso, terá menos produtividade, penso que o clima interfere no desempenho do colaborador.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS ATIVIDADES NO HERBARIUM

As regras são bem claras, estamos com a ISO que diz como devemos proceder com relação a nossa produção. O número de regras é moderado. Tenho liberdade para alterar rotinas do trabalho, no meu caso por exemplo, o atendimento telefônico não posso mudar, mas posso estar optando por responder cartas ou e-mails.

AUTONOMIA PROFISSIONAL DA EMPRESA COM RELAÇÃO A TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

No meu setor a tomada de decisão é da nossa supervisora e do gerente, eu posso estar resolvendo alguns problemas, mas a grande maioria é com a supervisora. Geralmente, eu participo das decisões que dizem respeito a minha área de atuação, a supervisora costuma reunir as meninas que trabalham no SAC e dependendo do problema ela pergunta a nós sugestões para resolver determinado problema, alguns problemas são resolvidos entre supervisão e gerência. Ela costuma conversar conosco para ver o que é melhor para o setor, o diálogo é constante.

PADRÕES DE DESEMPENHO

O padrão de desempenho é bem claro, há uma avaliação de desempenho trimestral, nós decidimos eu e ela, daí nos colocamos metas, nós duas sentamos e vimos o que eu preciso melhorar e vou buscar sempre o que eu preciso melhorar.

SISTEMA DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Na minha opinião é ótimo, de todas as empresas que eu trabalhei é a melhor, tanto financeiramente como em forma de elogio pela minha supervisora, é bastante reconhecido, eu gosto de trabalhar aqui, tenho orgulho.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Sim, nós temos conhecimento, no primeiro dia é feita uma integração onde é mostrada a missão, a visão, os objetivos da empresa, no meu setor com tranquilidade.

CLIMA DE CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA

No meu setor existe, um sempre está ajudando o outro, sempre há algum probleminha de comunicação, pois vejo que toda empresa busca a perfeição, em questão de calor humano é muito bom, há muita colaboração.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu tenho objetivo de crescer aqui dentro, embora a empresa esteja passando por algumas dificuldades, percebo que a empresa dá bastante oportunidade para o profissional, a partir do momento que ele vista a camisa, a empresa dá chance ao profissional. No momento não conheço este plano de cargos e salários, ainda não tive acesso ainda, mas a supervisão de RH está buscando que seja de conhecimento de todos. Creio que as pessoas que recebem promoções na empresa são que merecem.

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA

Uma liderança muito boa, principalmente em nível de supervisão, eu não tenho queixas da liderança, na minha opinião ela é boa. Houve uma mudança no organograma, era mais centralizada, estamos percebendo que há uma busca da descentralização. Vejo que a empresa estimula a liderança baseada no conhecimento e na capacidade técnica.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES

Os conflitos são bem administrados, através do diálogo. Penso que as pessoas estão dispostas a ouvir e considerar opiniões diferentes, no meu setor sim.

FLEXIBILIDADE (TOLERÂNCIA A ERROS)

No meu setor se nos erramos, busca para que se concerte o erro, ela busca dialogar conosco para que o erro não seja repetido, não que sejamos punidos pelo erro, sempre há um diálogo. Os erros são tratados de forma construtiva.

PARTICIPAÇÃO

No meu ponto de vista existe uma cultura gerencial participativa. Eu tenho liberdade para expressar o que penso e sinto, propor idéias, sugestões.

EQUIDADE SALARIAL

Percebo o meu salário como justo comparado com a tarefa que desempenho no Herbarium e acima da média comparado com o mercado de trabalho.

COMPETIÇÃO

Percebo uma competição saudável.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Bom nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa. Tenho orgulho de trabalhar na empresa.

COMUNICAÇÃO INTERNA (FEEDBACK)

Comunicação interpessoal no meu setor é boa, espontânea, livre. Comunicação organizacional agora está melhorando, já melhorou em 50%, nós tínhamos um grande problema com comunicação entre fábrica, escritório, departamento de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo às vezes ficávamos sabendo pelo consumidor de alguma mudança na bula, na embalagem, agora isto tem melhorado bastante. Esta falta de comunicação diminuiu em 60% este ano.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

De uma forma geral ela é boa, no meu ponto de vista dois problemas podem ser salientados no SAC, barulho e iluminação.

ÉTICA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Eu tenho a elogiar, principalmente com relação a responsabilidade social da empresa, através da Fundação Herbarium que atuam na comunidade, do SAC que realiza a doação de medicamentos para pessoas carentes que não têm condições de adquirir o medicamento, grupo de voluntariado ação natural. Os negócios são conduzidos de forma ética, se pratica aquilo que se fala, se cumpre aquilo que se promete.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Elogio também, pois a empresa oferece bolsas de estudo para graduação, pós-graduação ou idiomas.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO/CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA ÀS MUDANÇAS

Capacidade de adaptação da empresa às mudanças é média. Os programas de qualidade de vida podem estar estimulando a criatividade, inovação, têm concursos de nomes que também estimulam a criatividade.

ASPECTOS QUE FACILITAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

- Clima organizacional
- Motivação (automotivação)
- Ambiente físico

ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

- Falta de comunicação
- Clima organizacional ruim

O QUE MAIS MOTIVA VOCÊ NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Clima realizador: busco a realização pessoal minha, reconhecimento das pessoas com relação ao meu trabalho.

COMENTÁRIOS FINAIS:

Acredito que pesquisa de clima pode trazer benefícios para empresa, por exemplo se a pesquisa de clima detectar que a empresa não está bem, ela vai querer saber as causas, o que está ocasionando uma não satisfação do colaborador que estará passando para o seu cliente final, uma baixa produtividade, a pesquisa oportunizará uma elevação da produtividade dos colaboradores. Na minha opinião se você não tratar bem o seu colaborador interno como poderá tratar bem o seu cliente externo.

ENTREVISTADO F

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

É um indicativo claro da preocupação da empresa com a qualidade de vida no trabalho.

CORRELAÇÃO ENTRE QUALIDADE, CLIMA E DESEMPENHO

Acho que existe uma correlação entre clima e desempenho, se não tem um bom clima, o desempenho não é 100%, tem uma influência direta. As três situações estão relacionadas. A empresa busca um ambiente psicológico saudável, até por estar dando espaço para que as pessoas venham realizar pesquisa de clima na empresa. Tem muitas pessoas que não sai da empresa pelo clima, pois muito problema tem, mas também temos que reconhecer que em algumas empresas a questão da competitividade é tão acirrada, que "um quer comer o outro", existe a briga de poder, mas não é tão acirrada.

REGRAS, DIRETRIZES, PROCEDIMENTOS, NORMAS

Nós aqui temos muitos procedimentos escritos, manualizados, mas não diria que é uma empresa que tem regras rígidas, que sejam difíceis de serem cumpridas, mas existem sim, as regras são escritas, são claras, eu diria que são aquelas regras mais a nível operacional. Os procedimentos são padronizados, até pela ISO que exige, a própria ISO veio para simplificar, mudarmos padrões, para que sejam mais flexíveis.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Ele pode estar sugerindo melhorias a qualquer momento. Durante a elaboração das normas já tomamos o cuidado, de estar envolvendo as pessoas para que elas digam exatamente o que elas acham que devam ser, e caso se aplique a norma e veja que ela não é tão eficaz, poderá ser revista, pois trabalhamos com melhoria, que é o que a gente visa. Os colaboradores têm autonomia profissional para estar apresentando sugestões.

RESPONSABILIDADE (LIBERDADE PARA TOMADA DE DECISÃO)

De acordo com cada função é dado um certo nível de autonomia aos colaboradores, podendo ele atuar dentro do seu cargo. E outro lado que eu percebo que a autonomia é conquistada, depende muito do funcionário, que grau de autonomia que ele quer e vai atrás, a que está prevista, está prevista, e ele tem definida e a que não está claramente definida é que eu vejo que é a mais complicada e que às vezes temos problemas com isso.

É delegada ao funcionário autoridade para tomar decisões dentro do nível hierárquico de cada um.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Existem padrões de desempenho claramente definidos, a avaliação que fazemos dos funcionários é em cima de metas para trabalhar, constitui um procedimento novo ainda, não muito maduro, estamos começando agora e em cima de metas e desempenho. No mínimo duas avaliações formais por ano (formulário), as metas são negociadas previamente e depois é avaliado se houve .

Por enquanto as metas são individuais, mas este ano em função do PPR, ensaiamos a elaboração de metas maiores, gerenciais e individuais. Infelizmente, nosso PPR não saiu, mas a nossa realidade ainda é bem em cima do individual, mas já estamos nos preparando para ter metas grupais, por equipe, metas da gerência da qualidade.

RECOMPENSA

Nós temos um sistema de recompensa que é claro, que é o 14º salário, independente do PPR, em cima das avaliações, das metas, do desempenho ou se ganha 100% do salário ou de acordo com o alcance de metas, esta é uma forma de recompensa que nós temos todos os anos.

O reconhecimento profissional em algumas áreas é claro, em outras é ainda muito obscuro. O feedback como política institucional pode estar adotado, mas ainda não é eficaz. Temos ainda muita dificuldade no feedback claro, transparente, que não envolva 'melindres', penso que ainda temos muitos 'melindres', acho que ele ainda não está adequado.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Não vejo a missão, a visão, os valores, os objetivos, como claros ainda para muitos dos colaboradores da empresa, muito centrado em determinados níveis hierárquicos, um nível hierárquico passa por outro, por exemplo, o presidente faz o planejamento estratégico e envolve o gerente x e faz uma apresentação, eles envolveram até o nível de supervisão, mas não foi aquela coisa declarada, onde todos os colaboradores possam ter conhecimento, daí eu na época como supervisora passava para minha equipe, a informação vai se diluindo e é repassada com a minha percepção, interpretação, ainda não é uma coisa que envolve todo mundo de forma muito clara, ainda existem informações que são guardadas num nível e que também são importantes para o bom funcionamento de outras áreas.

Felizmente, já fizemos muitos progressos avaliando os 10 anos que estou aqui, mas ainda não é a melhor maneira. O planejamento estratégico é feito entre a alta direção e a presidência e depois é comunicado para os outros. O planejamento estratégico ainda é mais consultivo do que participativo, às vezes para eles fazerem o planejamento eles perguntam alguns dados que são repassados para os gerentes de divisão, mas não temos a participação efetiva de estar fazendo isto, nós somos comunicados depois, informados.

CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA

Eu acho que sim que no Herbarium tem um clima legal neste sentido, obviamente penso que sempre existem exceções. Infelizmente o Herbarium ainda tem uma certa divisão, tem aqui o Herbarium fábrica/indústria que as pessoas têm um comportamento, nós nos damos muito bem que já diferente do escritório. E às vezes existe a nível hierárquico, mas diria que de uma maneira geral é um clima bom.

LIDERANÇA

Cada gerente tem um estilo diferente. O autoritário é o estilo menos presente, já tivemos aqui e não deu certo. Talvez uma mescla do democrático, com carismático, ainda tem algum estilo de liderança um pouco centralizador no sentido de segurar informações, de não passar algumas coisas. D. Magrid tem um estilo de liderança carismático, capacidade de envolver as pessoas, persuasão, comunicação.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

É boa, a empresa incentiva muito que se faça treinamentos, que se aperfeiçoe em algumas atividades. Quanto ao crescimento profissional, quanto a carreira talvez não esteja muito clara dentro da empresa, agora passamos por uma reformulação inteira, onde houve oportunidades, eu me enquadrando nisto, mas ainda assim não é uma coisa clara para todos, as pessoas não sabem como enquanto carreira, como elas podem estar crescendo dentro da empresa, falta um trabalho neste sentido. Eu não consigo dizer claramente para minha equipe como acontece a horizontalização da carreira, apenas a verticalização que constitui a mudança de um cargo para o outro está clara, mas o crescimento dentro do mesmo cargo com o salário aumentando (crescimento horizontal) não é claro, falta ainda este trabalho que o Herbarium realize para ficar de forma clara. É necessário uma descrição mais precisa do plano de carreira, cargos e salários, enfocando este aspecto da horizontalização. Você sabe onde pode chegar verticalmente, que às vezes é o passo mais difícil, horizontalmente temos faixas A, B, C, D, nível 1, nível 2, mas para as pessoas as mudanças de faixas não são claras, não sabem como crescer no mesmo cargo.

CONFLITOS

Existem sim, mas na minha área são tratados através do diálogo. De uma certa maneira tenta-se trabalhar conflitos, às vezes preferimos fugir dos conflitos a tratá-los, embora esta não seja a maneira como eu encaro, mas às vezes isto acontece, no sentido de que eu tenho que passar por cima, de esquecer, pode marcar reuniões para resolvê-los que são adiadas posteriormente, vai se adiando para se esquecer, mas não é a minha maneira de tratar conflitos dentro da minha área.

FLEXIBILIDADE

Acho que a tolerância a erros aqui é bem grande, acho que se tolera às vezes em demasia.

PARTICIPAÇÃO

Eu penso que a cultura gerencial ainda não é todo participativa, pois estamos começando este processo agora, o planejamento estratégico ainda não é de todo participativo, estamos tendo contato agora com *brainstorming*, círculos de controle de qualidade. Acho que estamos num momento de transição, passando de uma cultura gerencial menos participativa para uma cultura gerencial mais participativa.

COMPETIÇÃO

Não é de todo saudável, em alguns momentos ainda traz conflitos, ainda existe a questão do poder, de não mexer com o poder, centralização de informações, competitividade ou que área que é melhor do que a outra, que eu diria que está bem relacionada com a questão de como as pessoas lidam com o poder.

EQUIDADE SALARIAL

Particularmente, no meu caso eu acho que ainda não em relação ao meu desempenho e o que o mercado oferece, por eu ter até tido experiência de ser procurada por outras empresas que ofereceram mais, na verdade você acaba não saindo por que existem outras coisas aqui que está além do salário, mas lógico que eu gostaria de ganhar mais (...), mas às vezes eu vejo que como gestora é batalhar pelo salário da minha área, farmacêutico 1 e igual ao que faz atendimento ao consumidor, porém não é, portanto não existe uma igualdade neste sentido. Acho que agora a partir desta pesquisa salarial fizeram algo diferente, deixou de ser tão generalista para ser mais específico, antes qualquer analista técnico II por exemplo era igual, hoje já existe esta diferenciação entre o analista técnico II para o escritório, para a validação, o que oportuniza colocar as características do cargo de analista técnico II para validação.

COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

A empresa como um todo ainda não tem uma comunicação eficiente, levantada até no treinamento da ISO, onde através de uma dinâmica embaixo do tapete, isto ficou evidenciado, identificamos muitas falhas de comunicação. Ela ainda acontece muito de cima para baixo, em determinados níveis as informações são filtradas e às vezes as pessoas sentem falta de algo que foi filtrado. Temos problemas de comunicação interna, já temos o grupo de melhoria contínua que levantou as informações, observamos, que existem locais na organização, por exemplo a nível operacional as pessoas dizem que tem as informações que elas querem, no momento que precisam, de repente são executores de algumas tarefas repassadas pelos encarregados, agora se observar em nível de gerência de departamento, supervisão, já começa a sentir um grau de maior problema nestes níveis hierárquicos, não recebem todas as informações necessárias, às vezes as recebem, mas não em tempo hábil. Ainda se pensa muito na comunicação interna informal, via e-mail, via jornal, via Internet, que não deixa de ser uma maneira, mas é impessoal. Às vezes eu leio um e-mail, mas dando uma interpretação pessoal. Penso que poderíamos estar desenvolvendo algumas maneiras de estar fazendo comunicação interna de forma mais pessoal.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Eu percebo que está presente na empresa, temos vários projetos nesta área de responsabilidade social, temos Fundação Herbarium, preocupação com o meio ambiente, preocupação com os fornecedores que extraem matéria-prima da mesma forma que não depreendem a natureza, tratamento de efluentes. A empresa tem uma preocupação com a questão ética e de responsabilidade social.

OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Neste sentido a empresa fornece apoio, não só em termos de cursos, bolsas de estudo, treinamento, mas também em termos de novos equipamentos para aprimoramento do serviço. Eu tenho a oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO

Eu diria que o Herbarium não é uma empresa totalmente inovadora, não trabalha muito neste foco. Penso que este é um momento muito interessante o que estamos vivendo, tivemos uma retração da produção de 120 para 50 produtos e pelo que percebo a empresa está se comportando bem as mudanças, está administrando a questão com tranquilidade, buscando alternativas.

QUAIS OS ASPECTOS QUE MAIS FAVORECEM O DESEMPENHO HUMANO?

- Clima organizacional.
- Bom relacionamento interpessoal, interdepartamental.
- Recompensa – 14º salário.
- Oportunidade de desenvolvimento pessoal.
- Reconhecimento através de elogios (feedback positivo).
- Salário.
- Benefícios.

Motivam-se basicamente os colaboradores da minha área por um clima de realização, adoram desafios, reconhecimento através de elogios (feedback positivo), oportunidade de desenvolvimento pessoal.

ENTREVISTADO G

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

Um pouco antes de me formar eu já trabalhava em Hospitais fazendo plantões; e em farmácias. Nessas empresas eu sempre tive algumas dificuldades que eu considero básicas, por exemplo: falta dos reagentes adequados para obter os resultados de forma confiável dos exames realizados, falta de material para o correto desempenho da função, aparelhos descalibrados, etc. Então quando eu vim trabalhar no Herbarium foi uma surpresa, porque nós somos uma empresa muito nova, temos somente 17 anos de mercado, e desde o início o que me deixou mais surpreso foi a seriedade com que o Sr. Clóvis e a Sr. Magrid levam a empresa. A preocupação com o controle do processo, com os funcionários de maneira geral, com a qualidade dos produtos e dos serviços relacionados à empresa. São extremamente éticos. De início estranhei, pois não estava acostumado a trabalhar em uma empresa com um posicionamento totalmente ético.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Existe uma preocupação muito clara com isso. O que me deixa mais satisfeito é a abertura entre os níveis hierárquicos. Essa transparência se reflete muito no clima organizacional e na qualidade nas relações do trabalho. A empresa se preocupa muito com as condições oferecidas para o correto desempenho das mais diversas funções (qualidade dos equipamentos, iluminação, ventilação), mas o aspecto psicológico também é muito importante e na empresa há uma busca desse ambiente saudável.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Classifico como ótimo!

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

Essas vertentes estão ligadas com certeza.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES

Eu sou uma pessoa suspeita para falar sobre isto, porque penso da seguinte maneira: se existem regras e procedimentos, eles foram feitos para serem cumpridos. Lógico, podem ser questionados? Podem e devem. Pois não é porque existe uma regra, que ela é perfeita, ela pode ser aprimorada. Eu vejo que algumas pessoas acabam se retraindo quando existe uma norma. Acredito que a regra existe para organizar e direcionar. Estamos atualmente em pleno processo de implantação da ISO 9001-2000 e em função disso os procedimentos operacionais devem estar muito bem conhecidos e registrados por toda a empresa.

A liberdade e a autonomia estão muito ligadas ao estilo gerencial. Eu sempre tive uma liberdade e uma confiança muito grande no Herbarium, isso a gente conquista. Há muito tempo dentro da empresa eu tenho autonomia para resolver diversas situações.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Eu acho que existe com certeza. Eu proporciono uma liberdade muito grande com relação aos supervisores. Eles, por sua vez, têm liberdade, tudo depende da situação. Em algumas situações, antes de tomar a decisão eles comunicam, até porque têm pouco tempo de empresa e não conhecem todos os procedimentos e a nossa cultura.

PADRÕES DE DESEMPENHO

A empresa durante 2002 e agora em 2003 está trabalhando no sentido de implantar o PPR.

Muitos esforços têm sido direcionados para que todos os funcionários entendam o que é o PPR e qual a sua importância, tanto para a empresa quanto para os próprios funcionários.

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

O fator reconhecimento/recompensa nem sempre está atrelado a uma boa remuneração, até porque as pessoas possuem valores e necessidades diferentes. Os salários existentes para as diversas funções da empresa estão na faixa mediana comparado com o mercado em que atuamos. Mas é questão de amadurecimento profissional, eu não posso querer comparar o Herbarium hoje com uma multinacional que tem cem anos de mercado; comparar o Herbarium que trabalha com quatro produtos na área de propaganda médica, com uma empresa que tem quinze ou vinte, pois a rentabilidade delas é muito maior. Se formos comparar com empresas nacionais do mesmo ramo de mercado, com certeza o Herbarium tem uma das melhores remunerações.

Trabalho com feedback, acho que é um incentivo e um importante instrumento para o crescimento profissional.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Acho que não ainda não estão claros para os funcionários da empresa os conceitos de Visão, Missão, Objetivos, Valores, etc. Temos trabalhado muito com endomarketing e com nossa intranet para que todos possam compreender esses conceitos e a importância deles para a empresa.

ESTILO DE LIDERANÇA

Eu acho que seria democrático carismático, o democrático por ter a preocupação em ouvir o corpo gerencial (feedback) e carismático por envolver os subordinados e incentivá-los a saírem desempenhando da melhor forma possível as suas funções.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu sou uma pessoa que me aprimorei muito no Herbarium. Saí da Faculdade, fazia plantões em hospitais e trabalhava em uma farmácia. Entrei no Herbarium para fazer propaganda médica, não sabia nada sobre propaganda médica e a empresa não possuía Know-how nessa área. Comecei como propagandista e as oportunidades foram surgindo. Assumi a supervisão do SAC e, paralelamente a isso, a supervisão do Atendimento Técnico, hoje estou como gerente na área de propaganda médica.

Portanto, existe sim oportunidade, um plano de carreira, só não vê quem não quer, a empresa é nova, que cresceu muito rapidamente, principalmente nesses últimos cinco anos o crescimento foi algo fantástico. É uma empresa que cresce nessa velocidade, ou se estrutura ou ela mesma sofre com o próprio crescimento. O Herbarium tem procurado se estruturar e na medida do possível tem procurado administrar pessoas internamente para assumir funções.

Muitas vezes percebemos uma impaciência muito grande por parte dos colaboradores. É comum ouvirmos frases como “faz um ano, um ano e meio que estou aqui e nada aconteceu”, então o que eu tenho tentado deixar claro para nossa equipe é que existem duas interpretações do tempo. A primeira é o tempo para a vida pessoal e profissional e a segunda é a noção de tempo empresarial. Dois anos da vida pessoal é muito tempo, dois anos em uma empresa não é nada. Então tento deixar claro o que são cinco anos para uma empresa e o que são cinco anos para uma pessoa e aí procurar ajudar com essa questão de valores. Muitas vezes as pessoas acabam não aproveitando as chances mais por uma questão de ansiedade do que por falta de oportunidades. Temos uma filosofia interna muito interessante: “você não pode querer chegar a ser gerente se você não passar a agir como gerente. Você não pode se ver como Diretor de uma empresa se você não passar a agir como Diretor”. As pessoas querem assumir uma supervisão, uma gerência, mas não têm maturidade, não buscam o enriquecimento de sua função. As pessoas não mudam de posicionamento para gerar a própria oportunidade.

CONFLITOS

Não vejo grandes conflitos dentro da empresa, lógico, conflitos existem e muitas vezes até conflitos pessoais que influem no posicionamento profissional, mas não é uma situação específica do Herbarium, em qualquer empresa isso vai acontecer. Então eu não vejo grandes situações de conflitos organizacionais aqui dentro.

FLEXIBILIDADE (Tolerância a erros)

Em relação a tolerância a erros o Herbarium é extremamente flexível. Qualquer um comete erros, agora tudo depende como os erros são conduzidos, eu acho que o mais importante do que ser tolerante é você ser transparente e ter confiança. Eu já tomei atitudes equivocadas, mas eu reconheci meu erro, “como é que nós vamos fazer agora, me desculpe errei”. Existem situações em que a pessoa errou e ocultou o erro, foi descoberta e as consequências foram desastrosas. Mais do que a tolerância aos erros deveríamos trabalhar a transparência dos mesmos.

O Herbarium sempre foi uma empresa focada no produto, nós tínhamos que gerar uma demanda no mercado. Hoje a empresa está focada mais no mercado. Ela era uma empresa engessada, hoje já não sinto da mesma forma. Estamos muito mais ágeis para acompanhar as mudanças e as necessidades do mercado, que cada vez está mais competitivo.

PARTICIPAÇÃO

Acho que existe uma cultura gerencial participativa. Na época que eu estava como supervisor, os gerentes fizeram um módulo de integração para facilitar a criação de um sentimento de equipe entre eles. Hoje nós temos reuniões bimestrais que unem gerentes e supervisores para discutir estratégias, necessidades, rumos da empresa, assim por diante.

COMPETIÇÃO

Acho que é uma competição saudável.

COOPERAÇÃO

No Herbarium, como organização, existe uma cooperação muito grande entre todos os setores. Estamos trabalhando muito para promover uma integração maior entre a matriz e as várias unidades (São Paulo/SP, Campinas/SP, Fábrica, etc.), essa integração vem sendo promovida através de eventos conjuntos e da própria intranet.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Muito grande, pois 2002 foi um ano mais difícil para empresa. Todo mundo trabalhou para ajudar a empresa a recuperar a imagem de líder no mercado de fitoterápicos, imagem percebida por todo o mercado.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

O lançamento de novos produtos depende da descoberta de uma planta com indicação terapêutica, pesquisa pré-clínica e pesquisa clínica. Isso exige um esforço muito grande em termos de pesquisa e desenvolvimento. O Herbarium lançou uma linha de shakes, buscando inovar nossa atuação nos pontos de venda e dar uma opção diferente aos nossos consumidores. A Filial de São Paulo também está aumentando o mix de produtos, não só do Herbarium como de outras empresas.

ÉTICA EMPRESARIAL

Empresa muito ética, muito preocupada com a responsabilidade social e meio ambiente, existe um foco embrionário com atitudes bem definidas, por exemplo, visita da empresa pelos familiares dos colaboradores, festas comemorativas, ações da Fundação Herbarium perante a comunidade científica e perante a comunidade leiga.

COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

Estamos trabalhando para aprimorar o processo de comunicação interna. Recentemente criamos um jornal mensal direcionado exclusivamente para todos os nossos funcionários. Nesse jornal existem notícias sobre lançamentos de produtos, distribuição, vendas, eventos que a empresa participou, etc. Além disso temos um Portal na Internet que divulga as notícias mais importantes sobre a empresa sempre “on-line”.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Temos hoje alguns benefícios voltados ao desenvolvimento pessoal, como por exemplo bolsa de estudos para os funcionários que estejam estudando em áreas afins às funções desempenhadas na empresa.

Quais os três aspectos que mais influenciam positivamente o desempenho?Essa questão é difícil de ser respondida, pois as pessoas possuem valores e necessidades diferentes. Posso citar como 3 aspectos importantes:

- Respeito
- Confiança
- Lealdade

Quais os três aspectos que mais influenciam negativamente o desempenho?

- Deslealdade
- Falta de ética
- Ausência de reconhecimento profissional

Qual o clima que mais atrai você? Com certeza a realização, embora em uma equipe tenhamos que ter todos os três tipos de perfis: Realização, Poder e Afiliação. Evidentemente esses perfis devem estar equilibrados para que uma organização possa atingir suas metas.

ENTREVISTADO H

POLÍTICA DE QUALIDADE DA EMPRESA

Para mim é excelente, a empresa vem se adequando as necessidades do mercado, vem passando essa necessidade aos seus colaboradores, no dia-a-dia mantendo todos informados do que precisa ser feito, e de como deve ser feito. A política da qualidade enfim, é fazer o melhor buscando constantemente a excelência para a satisfação do cliente.

De que maneira isto é passado para os colaboradores: com treinamentos, dinâmicas de grupo de forma simples para que todos entendam e pratiquem com segurança o que faz.

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

É muito bom, está mostrando que se preocupa com as pessoas, com a qualidade de vida que cada um leva; o Herbarium faz isto muito bem, oferecendo a seus colaboradores inúmeros benefícios como por ex. plano de saúde, convênio com várias farmácias, seguro de vida, alimentação no local com refeitório próprio etc. este programa de qualidade de vida ainda abrange pessoas fora da empresa com a **ação natural**, onde um grupos de pessoas fazem visitas a creches apresentando teatro, com texto educativo sobre, higiene, visitas a orfanatos onde várias pessoas apadrinham crianças etc. O Herbarium através de alguns colaboradores tem feito muita ação social e isto não se vê muito.

QUALIDADE DO CLIMA

O clima de maneira geral é bom, mas se tratando de pessoas ele pode ser sempre melhorado, é claro que assim como em nossa própria família sempre um tem um com pouco mais de afinidade com outro e por isto sempre há os grupos, mas isto é comum, e pode haver uma integração maior, foi iniciado dinâmicas, e havendo sempre sinceridade de colega para colega, deixando de lado suas diferenças de opinião com certeza ficará 100% .

CLIMA x DESEMPENHO NO TRABALHO

Um clima influencia no desempenho, porque às vezes está trabalhando num determinado local e não se dá muito bem com determinada pessoa, a comunicação ficará falha, a comunicação ficando falha vai atrapalhar o desempenho e o bom andamento do trabalho.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES

Para mim é perfeito, tudo tem que ter o seu devido lugar, a regra deve ser cumprida por todos, percebo que aqui funciona bem. Em todos os setores da fábrica, tem regras, diretrizes que orientam praticamente 100% do trabalho, o que nós utilizamos são os POP's para se chegar as boas práticas de fabricação. Para mudar as rotinas do trabalho, precisa se verificar se é plausível, se existe algo que discordamos se passa para encarregada do setor, sugerimos mudança na seqüência de produção de um determinado produto, existe abertura para isso.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Existe autonomia profissional, a encarregada sempre dá abertura para que um problema urgente seja resolvido ou uma decisão tomada mesmo quando ela não esteja.

PADRÕES DE DESEMPENHO

As metas são informadas sempre (...), englobando desde relacionamento até o desempenho final do trabalho, número de perdas, por quê, iniciativa, se existe dedicação e empenho no trabalho, tudo isto é levado em consideração. O padrão de desempenho é bem claro para mim. Trimestralmente, a avaliação de desempenho é realizada pelo encarregado.

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

Existe no final do ano o chamado 14º salário, durante o ano é avaliado o seu desempenho. Penso que este sistema é justo, pois isto faz com que as pessoas se empenhem mais, se dediquem mais, constituindo um incentivo a mais. Como existe uma flexibilidade no sentido de que quando o trabalho no meu setor acaba posso ir trabalhar em outro, o trabalho é avaliado por todos os encarregados, dessa forma terá uma avaliação bem justa e bem ampla. Os benefícios oferecidos pela empresa são ótimos.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será se souber do que precisa e se for capaz de prove-lo, e isto no Herbarium é indiscutível. Tudo posto de maneira simples com treinamentos práticos e isto faz ficar certo que há organização de forma clara e eficiente.

CALOR HUMANO E APOIO

É grande o clima de calor humano e apoio existente na empresa, por exemplo, a Cristina sempre está fazendo campanhas no sentido de ajudar (...), se tiver alguém na área de produção que pode ser promovido, todos ficam torcendo para que o resultado seja positivo, para que passem nas provas, percebo como fatos muito positivos. Existe muita cooperação nas relações de trabalho.

LIDERANÇA

Estilo de liderança é bom, passa as metas e te orienta como fazer, não é aquela pessoa que fica ali cobrando, pois acaba atrapalhando. O estilo de liderança aqui é mais democrático.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

É bom, oferece oportunidade dentro de uma determinada função existe um plano que varia de a, b, c e isto faz com que o seu salário vai subindo, tem incentivo, antigamente se pegava muita gente de fora, hoje a empresa já tem feito os concursos internos, proporcionando um crescimento maior as pessoas que aqui estão.

CONFLITOS

Não existem grandes conflitos, na maioria das vezes são "coisinhas", sem maiores complicações.

FLEXIBILIDADE

A tolerância a erros não é grande, existem coisas menores que são até toleradas, mas aquelas maiores não.

PARTICIPAÇÃO

Existe uma cultura participativa no Herbarium, na maioria das situações que envolve a totalidade da empresa, há bastante participação, tudo é passado com clareza... é boa, nós participamos bastante de decisões, tudo é repassado através de reuniões, a opinião dos colaboradores é solicitada muitas vezes.

COMPETIÇÃO

A competição aqui é saudável.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

O nível de comprometimento é bem alto. Tenho muito orgulho de trabalhar na empresa, se você faz o que gosta, faz bem feito e é feliz.

EQUIDADE SALARIAL

É ótimo, existe justiça na recompensa oferecida pela empresa.

COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

É boa, é passado através de reunião, e-mail, edital, tudo o que acontece na empresa é colocado no edital, daí vem a deficiência, muitos não lêem, as pessoas se esquecem com muita facilidade daquilo que elas viram ou daquilo que elas lêem, isto é bem visível, aquilo que é passado de uma forma mais simples ou aquilo que interessa as pessoas memorizam melhor, algumas vezes há o problema de interpretação. Às vezes existe uma falha na comunicação em função desses aspectos, por exemplo, numa entrevista que ocorreu a maioria das pessoas não conseguiram se lembrar que tinham trabalhado na produção de determinados produtos novos e disseram desconhecer os produtos, o que causou um choque em muitas pessoas.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

São boas.

ÉTICA EMPRESARIAL / RESPONSABILIDADE SOCIAL

Excelente, muita transparência, precisão incontestável. A responsabilidade social é bem grande, o grupo de voluntariado ação natural é um bom exemplo, é excelente.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE / MUDANÇA

Com relação a mudança a empresa vem buscando se adequar ao mercado, se aperfeiçoando, de forma geral, a empresa está aberta às mudanças, o Herbarium tem uma excelência neste aspecto, os colaboradores buscam

conhecer mais do mercado nacional e internacional, as inovações. Penso que em todos os aspectos da empresa, a inovação e a criatividade se faz presente, pois aqui tem que se pensar na bula, no cartucho de um novo produto, se você não está criando deixa de ser competitivo e o Herbarium faz isto muito bem.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Excelente! A empresa abre oportunidades... agora terá aqui a possibilidade de complementar estudos em nível de segundo e primeiro grau, para quem deseja fazer faculdade existe a bolsa de estudo.

ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESEMPENHO

- Liberdade / idéias / criatividade / não gosto de ficar estagnada. - Incentivo financeiro / reconhecimento através de elogio faz muito bem a qualquer um.

ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO

- Quando não há liberdade.
- Quando não há reconhecimento.
- Quando não tem oportunidade de desenvolvimento.

QUAL CLIMA MAIS MOTIVA VOCÊ?

Clima de realização.

ENTREVISTADO I

POLÍTICA DE QUALIDADE

Tenho uma visão bem ampla, apresentei um trabalho na faculdade sobre qualidade de vida recentemente, com autorização da gerência, aproveitei o trabalho que e feito no Herbarium, salientando o aspecto do relacionamento interpessoal. Acho fenomenal as pessoas que estão envolvidas neste projeto, elas acabam direcionando de uma forma bem abrangente, fazendo com que todos participem. Eu sinto bastante não poder participar, infelizmente, por falta de tempo, mas acho fantástico.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Podemos considerar como um grande exemplo.

QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem pontos negativos, nem tudo é perfeito, aonde convivem muitas pessoas, existem comportamentos e muitos pensamentos diferentes. Eu acredito que só tenha a crescer e a melhorar, todos estão propensos a crescer, as pessoas precisam ser lapidadas, uma crítica construtiva é muito importante. Eu acho muito importante o feedback tanto positivo quanto negativo. Acho o clima organizacional muito bom. Embora existem pontos negativos na empresa no geral, que podem ser melhorados. Na questão de trabalho, eu acho que existe falta de comprometimento, percebo que ainda temos muito a crescer, no tocante ao trabalho em si, com relação ao relacionamento interpessoal, há uma favorabilidade muito grande neste aspecto. O setor em que trabalho é muito harmonizado.

CLIMA E DESEMPENHO

Com certeza existe uma correlação entre os dois assuntos, as pessoas produzem mais quando estão mais felizes, num ambiente descontraído.

REGRAS, PROCEDIMENTOS, DIRETRIZES

As regras colocadas são essenciais, apesar das pessoas resistirem a mudanças, mas ao mesmo tempo são recíprocas a estas atitudes. Tem que existir normas, regras, procedimentos, todas são viáveis, sem elas fica tudo muito disperso, é importante a organização para execução de um bom trabalho, para tranquilidade e segurança de quem executa. Existe uma certa liberdade dentro das regras pré-estabelecidas para mudança da minha rotina de trabalho. Com relação às decisões procuro levá-las para a supervisora. Tenho uma certa autonomia em função da confiança que já conquistei junto a supervisora, sempre aberta ao diálogo. Sinto que temos bastante liberdade com a supervisora, que está sempre aberta a nos ouvir.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

A minha chefe é bem aberta quanto ao aspecto autonomia, muita situações percebemos que não vamos poder resolver, de fato teremos que consultá-la, mas ela dá autonomia para resolver problemas, tentar administrar e depois comunicá-la. Quando estou com um problema, procuro resolvê-lo para depois levar ao conhecimento da supervisora. Lógico que temos que mostrar o problema, mas e muito mais gratificante levá-lo resolvido. Tenho liberdade para resolver problemas, é claro que existem muitos tipos de problemas e que alguns não consigo resolvê-los sozinha, mas no geral sim.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Eu sinto que não são avaliados todos os processos do meu trabalho, às vezes eu gostaria que o meu desempenho fosse mais valorizado, esta impressão talvez seja pelo fato da supervisora confiar muito no que eu

faço e ter uma avaliação bem positiva do meu desempenho, não é uma questão dela me desaprovear, mas a oportunidade de conhecer e aprender outra atividade, sinto um incentivo ao autodesenvolvimento dentro do meu serviço. Acho que poderia aprender mais coisas, aprender coisas diferentes. Hoje, de uma forma mais clara, o desempenho esperado é colocado para o colaborador, esta questão vem crescendo na empresa. Fui avaliada no início do ano e agora final do ano está prevista nova avaliação. A avaliação de desempenho deveria ser bimestral ou trimestral, sinto necessidade de um acompanhamento mais freqüente, intensificar o feedback.

RECOMPENSA / RECONHECIMENTO

Eu acho que o sistema de recompensa/reconhecimento é muito bom, as pessoas têm muita humanidade aqui na empresa. Subsídio de bolsa de estudo, antecipação do 13º, gratificação de final do ano, são muitos os benefícios que a empresa oferece. A empresa tem o pagamento no dia certo. Na minha opinião a empresa teria que mostrar aos funcionários onde está direcionado o benefício para ele, para as pessoas começarem a analisar de uma forma diferente. Tem que analisar não apenas o salário em termos de dinheiro, mas os benefícios ligados a educação, refeição, saúde. Felizmente, temos muitos aspectos positivos aqui, as pessoas não têm consciência de como está difícil aí fora, não têm referências. Percebo que cresci muito aqui no Herbarium, sou muito feliz de trabalhar na empresa, pois eu só cresci e ainda tenho muito a crescer.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Eu acho que sim que existe a clareza organizacional no sentido da missão, da visão, dos valores. Quando ocorreu o problema com a vigilância sanitária fiquei indignada com o tratamento que foi dado ao assunto pela imprensa, por nos funcionários termos acesso ao que realmente acontece internamente, pelo conhecimento que temos da política da empresa, toda organização interna, a forma como é feito o produto, fico fascinada por saber que trabalho numa empresa limpa, que é aberta, transparente. Eles utilizam produtos naturais, visam a preservação da natureza, da qualidade de vida, só o fato de fazerem um produto com qualidade, acho que isto já constitui num respeito ao ser humano. Eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.

CALOR HUMANO E APOIO

Posso dizer que existe e que não existe, percebo felizmente, que existe mais pessoas com calor humano e apoio, do que o contrário. Penso, que de uma forma geral este clima de calor humano e apoio se faz presente. Existem pessoas meio frias, que não estão envolvidas, pelo fato de terem certas posições mas como a maioria dos colaboradores são calorosos, humanos, acabam sobrepondo quem não é.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu não sei, pelo meu ponto de vista acredito que não teria oportunidade de promoção, na realidade crescimento a gente conquista todos os dias. Eu acho que depende muito da pessoa, das exigências do mercado. A gerente e a supervisora deram muita força para que eu voltasse a estudar. Existe um estímulo muito grande para que as pessoas voltem a estudar, para o aprimoramento pessoal, para desenvolvimento. Em termos de posto, cargo se existiria alguma forma de crescer, talvez eu não teria esta oportunidade por não ter uma qualificação para ocupar outros cargos, falta condição financeira para investir em cursos. Apesar de ter sido apresentado, não conheço a fundo o plano de cargos e salários. As pessoas reclamam da comunicação, mas os gestores procuram repassar todas as informações relevantes, existem falhas de comunicação, mas a questão é comum também em outras empresas. Infelizmente, existem pessoas descontentes que acabam se sobrepondo as pessoas contentes com a situação. Aqui no escritório, tenho certeza que esta atitude não acontece por maldade, eu entendo que às vezes as informações não são repassadas pela falta de tempo, de não se organizarem para fazê-lo.

Não saberia dizer se tenho condições de ser promovida, nunca foi claro a questão da promoção. Penso que todo o profissional gostaria de ter claro a oportunidade de progresso na empresa, no meu caso específico, vejo que ainda tenho muito a aprender, a crescer, mas para algumas pessoas mais ansiosas, afoitas, isto pode até se constituir num fator de desmotivação. Eu acho que é interessante você saber que um dia terá a oportunidade de ter uma promoção, de repente aquilo que você faz é tão bem feito que pode refletir numa promoção.

CONFLITOS

Já existiu, mas já foram todos contornados. Hoje eles são tratados de forma bem aberta, tem condições de conversar e expor ponto de vista. Dentro do meu setor a prática do diálogo avançou muito.

FLEXIBILIDADE

Existe tolerância aos erros, embora sejamos questionados, a minha chefe procura averiguar o porquê do erro, e estimula que ele não volte a acontecer.

PARTICIPAÇÃO

Na nossa gerência existe uma cultura gerencial participativa, às vezes sinto-me constringida por não poder contribuir mais. A participação é mais consultiva, são solicitadas sugestões, idéias, percebo que não há o repasse da aceitação ou não destas aos colaboradores, falta feedback (retorno) nesta questão. Algumas decisões, soluções de problemas são compartilhadas conosco. Existe um pensamento no sentido de fazer com que todos sejam envolvidos nos acontecimentos e decisões. Hoje a nossa gerente faz isso, embora a tomada de decisão especificamente fique restrita a gerência e a direção, mas sempre podemos expressar nossa opinião.

COMPETIÇÃO

Eu acho que existe a competição saudável e sutilmente a competição prejudicial, existe um ou outro que tem ciúme da forma como alguém trabalha. Eu sinto dentro do setor que a gente é muito de ajudar um ao outro, eu sou capaz de estar fazendo algo e se alguém me solicitar ajuda sou capaz de levantar e ir ajudar. Do ano passado para cá eu já ensinei o meu serviço para três pessoas, às vezes eu sinto que eu não aprendi o que eu gostaria de ter aprendido, atividades diferentes. Penso que aperfeiçoei tanto o que eu faço, que sou capaz de fazer de olhos fechados de tão bem que eu faço. Eu gosto muito de desafios, novas metas, você acaba se estimulando, gerando uma energia diferente, acho que você revitaliza aquilo que está dentro de você. Eu adoro mudanças, inclusive como e bom fazermos certos exercícios em nossa vida pessoal, mudar móveis de lugar, organizar gavetas de maneira diferente. Eu gosto de concretizar meu serviço, enquanto eu não o vejo chegar ao fim não fico descansada. Gosto de imaginar, de me antecipar ao que o chefe deseja, aqui eu não me lembro de uma situação assim, mas no banco e em outra empresa, onde trabalhava antes, isto já aconteceu algumas vezes.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Acho que não existe uma forma abrangente de comprometimento, penso que têm muita gente que não é comprometida com o trabalho, têm muita gente que deixa a desejar.

EQUIDADE SALARIAL

É difícil não sei quanto as outras pessoas ganham. Eu acho que o meu salário é justo, talvez se ganhasse um pouco mais me sentiria mais valorizada pelo trabalho que executo, inclusive pelas responsabilidades que são passadas.

COMUNICAÇÃO

Às vezes é bem deficitária, têm pessoas que perdem muito tempo em 10 e-mails que poderiam ser resolvidos em 2 e-mails e ainda complementam com observações via telefone. É muito triste ver que tem situações assim. Às vezes se fazem de desentendidos, como, por exemplo, enviam documentos vencidos, ou correspondências que não são direcionadas ao nosso setor.

ÉTICA E RESPONSABILIDADE

A empresa faz um trabalho muito bonito na ação social. A preocupação de fazer o melhor, de honrar com os compromissos assumidos. Considero a ética empresarial muito abrangente no sentido positivo.

ESTÍMULO A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO

Capacidade da empresa em se adaptar as mudanças, traçar diretrizes para a nova situação. O corpo diretivo tem sido rápido em estratégias para mudança em função da retirada de produtos do mercado. A empresa estimula à criatividade, inovação (concurso de nomes de produto, jornal..) é um estímulo à criatividade propiciando a possibilidade de descobrir aptidões.

QUAIS OS ASPECTOS QUE MAIS FAVORECEM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO?

- Feedback constante
- Valorização profissional
- Estímulo profissional
- Críticas construtivas

QUAIS OS ASPECTOS QUE MENOS FAVORECEM O DESEMPENHO PROFISSIONAL?

- Picuinhas
- Competição prejudicial
- Aspecto pessoal sobrepondo questões profissionais

QUAL O CLIMA QUE MAIS MOTIVA VOCÊ?

- Clima de realização (senso elevado de responsabilidade pessoal, necessidade de feedback constante, metas desafiadoras, sensação de missão cumprida).

ENTREVISTADO J**POLÍTICA DE QUALIDADE**

Acho-a bem desenvolvida e atuante aqui no Herbarium, começamos com a GMP e agora além dela com a implantação da ISO 9000/2001.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA

Vejo o coral como uma parte bem interessante, na área de estudos também, festas, estamos construindo uma sede para o grêmio dos funcionários.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Acho que é bom! Vejo que tem relação, porque o clima complementa o desempenho, em clima ruim interfere no desempenho.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES

Com a ISO 9000/2001 aumentou um pouco, antes da ISO achava que o processo era um pouco vago, não tinha um caminho bem determinado e com a ISO algumas áreas que não eram bem focadas, começaram a ter um foco melhor. Tenho liberdade para mudar as rotinas do meu trabalho, trabalhamos numa área estratégica e algumas situações temos que modificar a rotina de outros setores que embora tendo que consultá-los, temos autonomia para modificá-los.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Nós temos autonomia para fazê-lo, mas nós estamos muito vinculados a gerência, independente da amplitude que ela ataque, nós teremos que ter autorização da gerência.

RESPONSABILIDADE

No nosso setor nós temos uma responsabilidade muito grande se houver alguma falha pode provocar problema sério para empresa, já trabalhamos com uma certa pressão, daí a responsabilidade vem naturalmente porque o próprio serviço já está vinculado a isso.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Em 70% a empresa diz o que espera do meu desempenho, não tenho tão claras as metas para o alcance dos objetivos da empresa, em 70%, às vezes as definições já vem prontas e precisamos trabalhar em cima delas, na minha opinião poderiam ser mais clarificadas essas metas. Gostaria de receber com mais frequência um retorno (feedback). A situação melhorou bastante com o estabelecimento de reuniões mensais e até quinzenais, mas o retorno pode ser incrementado. Sou avaliado semestralmente, acho ideal ser avaliado bimestralmente ou até através do alcance de metas.

SISTEMA DE RECOMPENSA

Eu não vejo problema com relação ao sistema de recompensa que até em função desta avaliação de desempenho, temos o 14º salário (PPR), o reconhecimento (retorno) não existe muito, percebo que este aspecto pode ser melhorado. A crítica geralmente é maior do que o reconhecimento e recompensa por um bom trabalho. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios, auxiliando bastante o funcionário.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Até a implantação da ISO 9000/2001 não eram tão conhecidos os valores, a missão, a visão da empresa para os colaboradores e com esta houve um processo com cada funcionário para melhor desenvolver e entender o processo como um todo. Para nós é interessante que a parte de desenvolvimento do nosso sistema é todo integrado e se a pessoa não fez certo, gera um problema bem maior. Para gente é um trabalho bem interessante e começa ele até a ter um pouco mais de responsabilidade e promover a maior união. Na minha opinião portanto, a partir da implantação da ISO os colaboradores passaram a conhecer melhor os valores, a missão, a visão da empresa. A ISO vem organizar, mais gera maior burocracia, você gera várias normas, o processo ficará mais organizado, mas perderá um pouco a velocidade.

CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE

Eu trabalhei no escritório um período e já estou aqui há 3 anos e aqui você tem mais apoio e calor humano, colaboração e lá no escritório as pessoas ficam muito isoladas, no termo chulo existem muitas panelinhas. Eu avalio que existe uma confiança nas relações de trabalho aqui.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Seis meses eu não via bem definido isso aí, perceba que para o chão de fábrica isto não existia, isto começou a mudar, pois começaram a haver recrutamento e seleção internos. Na minha opinião a empresa oferece oportunidade de avanço profissional, percebo que todos os colaboradores que recebem promoções são as que merecem.

CONFLITOS EXISTENTES

Quando se tem uma equipe diferenciada e isto pode gerar conflitos, é estimulante até certo ponto, pois algumas situações se a equipe for homogênea pode não se ter o retorno esperado, não percebo conflitos no setor, mas que quando existem são tratados através do diálogo. Vejo que as pessoas estão dispostas a ouvir diferentes opiniões e aceitá-las. Nós desenvolvemos um programa para atender uma determinada situação, para nós está 100% para o usuário não, nós teremos que estar modificando, deveria estar correto antes, até na revisão de procedimentos, temos que sentar fazer uma reunião com todos os envolvidos e tentar chegar (...).

FLEXIBILIDADE (TOLERÂNCIA A ERROS)

A tolerância a erros é bem grande, embora tenham muitas críticas, os erros são tratados de forma suportável e até construtiva.

PARTICIPAÇÃO

Na minha opinião existe uma cultura gerencial participativa que se evidencia através da tomada de decisão, sempre há reuniões para o desenvolvimento de produtos, nós sempre estamos a par da situação, sentamos com

a supervisora, conversamos com a gerente, até antes do projeto já temos posicionamento e um trabalho em cima. Tenho liberdade de expressar o que penso e sinto, em função desta administração participativa através do fornecimento de sugestões que são sempre analisadas. Na nossa área as pessoas costumam a ser envolvidas em decisões que dizem respeito a sua área de atuação.

COMPETIÇÃO

A competição no setor é saudável, não sinto uma situação desta, não vejo que ocorre uma situação de alguém tentar promover negativamente uma outra pessoa.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Percebo que as pessoas sentem orgulho de trabalhar no Herbarium, até mesmo pelo fato dela estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Antes eles não tinham uma visão do global, dos procedimentos, até mesmo o chão de fábrica hoje, percebe a importância do trabalho dele para o alcance dos objetivos da empresa, estão comprometidos com a empresa.

EQUIDADE SALARIAL

O meu salário está na média do mercado de trabalho, com relação aos demais colegas percebo que é justo, não tenho certeza se o pessoal que trabalha com suporte também pensa assim, pois existe uma diferença salarial entre o pessoal que trabalha com o desenvolvimento e o que trabalha com o suporte e com relação ao meu desempenho percebo como justo.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

São positivas, porque é difícil que tenhamos um problema que não seja sanado pelo RH, temos um local de trabalho bem estruturado, não vejo problemas com isso não.

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE

Parte gerencial - liderança forçada

Definições temos que sempre estar nos reportando a gerência.

Nós temos algumas lideranças informais aqui, só que no setor não ocorre, vejo a liderança bem definida entre gerente e supervisor. Liderança baseada no setor em conhecimento e capacidade técnica.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interpessoal é farta, espontânea, flui com facilidade. A comunicação interdepartamental já existe uma certa dificuldade, até um pouco normal, pois cada setor age de uma forma. Comunicação institucional a dificuldade é maior, em virtude desses problemas que aconteceram com o Herbarium ficamos um pouco sem um retorno da empresa, dos caminhos que ela estava tomando. A parte de comunicação é um aspecto que pode ser melhorado.

ÉTICA EMPRESARIAL / RESPONSABILIDADE SOCIAL

A empresa é bem ética, o corpo diretivo pratica o que fala, cumprem o que prometem. Percebo que o Herbarium é uma empresa que busca a satisfação de todos os envolvidos (fornecedor, cliente, colaborador, acionistas...). Penso que poderia haver um incremento da responsabilidade social, não tenho muito contato, o que pode provocar uma visão muito restrita, limitada, vejo que poderia ser mais atuante em comparação com outras empresas.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE / INOVAÇÃO

Não vejo muito estímulo para o chão de fábrica por parte da gerência, pois o trabalho é muito mecânica, mas já ocorreu algumas mudanças, penso que em alguns níveis poderia ser incrementado o estímulo à criatividade.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Cursos a empresa sempre está oferecendo sempre interno como externo. O acesso a bolsa de estudos poderia ser menos restrito. Os superiores imediatos costumam dar estímulo ao desenvolvimento profissional.

Aspectos que mais favorecem o desempenho:

- Relacionamento interpessoal;
- ambiente de trabalho (condições de trabalho);
- vontade (motivação da pessoa).

Aspectos que mais dificultam o desempenho:

- Desmotivação;
- falta de um bom ambiente de trabalho;
- falta de um bom relacionamento interpessoal.

Qual o tipo de clima que mais motiva você?

- Clima de realização: reconhecimento.

ENTREVISTADO K

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

Acho uma política bastante coerente, porque fala da nossa matéria-prima principal que são os insumos vegetais, fala justamente da preocupação que o Herbarium tem com a qualidade dos produtos e está fazendo um trabalho bonito, desde o começo para que tudo chegue com a qualidade assegurada ao cliente. Realmente a política é bem verdadeira, bem coerente, conforme a empresa trabalha.

PQV HERBARIUM

Achei bem interessante, começou faz pouco tempo e até eu fui agraciada pelo programa por ter me casado há pouco tempo. Eles têm uma preocupação: estão dando um presente para as pessoas que se casam que estão tendo filho, então é uma preocupação a mais que a empresa demonstra conosco. Você fica mais feliz de perceber que a empresa se lembrou de uma situação que teoricamente não vai interferir no seu trabalho, mas que a empresa quer estar participando.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Classificaria entre bom e ótimo, em toda empresa é difícil trabalhar com pessoas, nós acabamos misturando um pouco o que são nossos colegas e o que é a empresa.

CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA E DESEMPENHO

Acredito que sim, quanto melhor for o clima, mas condições você tem de desenvolver um trabalho melhor. Se você perde tempo com alguma situação existente na empresa ou realmente com o clima que existe na empresa, você pode prejudicar o rendimento. Se você tem um clima estabilizado, um bom clima isto estará te dando mais espaço para desenvolver melhor a sua função.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS ATIVIDADES NO HERBARIUM

É claro que como fazendo parte do Departamento da Garantia da Qualidade vejo que são necessárias para que se cumpra a legislação de Boas Práticas de Fabricação que permite que a gente trabalhe de acordo com a Vigilância Sanitária e na parte que eu estou envolvida, de produção não é nem uma questão de querer regras e normas, você tem que ter para estar trabalhando regularmente. É importantíssimo, pois a empresa está numa fase de implantação de ISO 9000 também é um passo necessário para esse nosso objetivo, daí já fica uma coisa bem mais abrangente que as normas e regras da produção, envolvendo outros setores estão se normalizando, e algo necessário e condizente com a nossa política de qualidade. Eu tenho liberdade para mudar as rotinas de meu trabalho, sou eu sozinha no meu setor e sinto uma liberdade bastante grande, com a liberdade que tenho, com a gerência que tenho, o que as pessoas mais querem é o que o trabalho seja feito, sei que em outros setores isto não é bem assim.

AUTONOMIA PROFISSIONAL DA EMPRESA COM RELAÇÃO A TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Sinto uma liberdade e até ao mesmo tempo uma obrigação de tomar decisões sem estar consultando a todo momento à gerência. Lá onde estou esta independência e tomada de decisão é algo valorizado, somente se chegar num ponto onde não consiga resolver, levo a decisão à gerência. A gerência no meu ponto de vista espera iniciativa. A empresa me estimule que eu me responsabilize pelos resultados do trabalho.

PADRÕES DE DESEMPENHO

O que a gente tem é uma avaliação geral, que deveria ter sido realizada trimestralmente, mas até a presente data fui avaliada apenas uma vez, e agora que a minha gerência saiu de licença-maternidade não seremos mais avaliados este ano. Eu acredito que a empresa valorize um desempenho de qualidade e produtividade através de metas desafiadoras, mas o processo no meu ponto de vista ainda está começando com a implantação da ISO 9001/2000, não existe um histórico para te dizer o que percebo. A partir desta avaliação que tive e que ficou bem mais claro para mim, o tipo de desempenho que a gerência espera de mim. Penso ser importante o feedback mais freqüente, pois a pior coisa é você perceber que errou depois de um ano. Portanto, quanto antes alguém sinalizar para você poder mudar a sua rota é melhor. Justamente quando se estiver num caminho errado, você tem condições de corrigir a tempo. Como o Herbarium é uma empresa dinâmica para se lembrar tudo que ocorreu em um ano é difícil.

SISTEMA DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Com relação à recompensa, você tende até a comparar com outras empresas que você trabalhou, e assim para minha vivência acho a recompensa boa, não só em números, em dinheiro, mas os benefícios que nós temos aqui, o PQV Herbarium, o convênio médico, alguns auxílios, por exemplo para quem gosta tem o coral, atividades esportivas; está sempre se inventando para tornar o funcionário mais feliz e automaticamente fazê-lo produzir melhor. Todos querem ganhar mais, isto é universal, mas pensando não só no salário, mas em todos os benefícios. Como já trabalhei em outras empresas que não oferecia todos estes benefícios, consigo perceber isto claramente e valorizar a oportunidade que tenho aqui.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Sim, penso que as coisas aqui na empresa estão bem organizadas, respondo isto pelas minhas referências em outras empresas. O que acho interessante é que aqui na empresa tem RH para cuidar de treinamento, desenvolvimento do pessoal e o SAP para cuidar da parte burocrática da legislação de pessoal. Eu não tenho bem claro para mim qual a missão, a visão, os valores da empresa, não é um assunto que caia na boca do povo. Em nível de gerência acredito que deva ser bem claro, mas abaixo a questão não é bem difundida para os níveis hierárquicos inferiores.

CLIMA DE CALOR HUMANO E APOIO EXISTENTE NA EMPRESA

Num balanço está bom como está, existem pessoas e pessoas, é claro que quando você está disposta a trocar uma idéia tem pessoas que são mais abertas e menos abertas, mas isto não é exclusividade do Herbarium e sim das relações humanas em geral. No geral predomina clima de calor humano e apoio na empresa.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu acho que existe a oportunidade para o crescimento e avanço profissional dentro da empresa, mas não conheço o plano de carreira, os critérios utilizados para a promoção, percebo que as pessoas boas têm oportunidade de crescimento. Percebo que as pessoas que recebem a promoção são as que merecem.

ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA

No meu caso específico é bem aquele estilo que te falei de delegação de tarefas, não é centralizador, pois as tarefas são bem distribuídas, como diz "toma que o filho é seu", estilo de liderança descentralizador, democrático, você sabe entretanto que o líder está presente e que pode contar com ele para sanar dúvidas. Penso que a liderança é baseada no conhecimento e na capacidade técnica.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES

Conflitos com certeza existem, sempre que existem pessoas existem conflitos. Percebo que no geral as pessoas estão dispostas a ouvir diferentes opiniões. Na maioria dos casos os conflitos são resolvidos através de diálogos, negociação e claro que tem sempre os irredutíveis, ou seja, aquela pessoa que você pode fazer 10 reuniões explicando um determinado fato e a pessoa não muda de opinião, mas em geral os conflitos são resolvidos com diálogo. No setor há bastante reuniões para troca do diálogo, negociação, ouvir diferentes opiniões.

FLEXIBILIDADE (TOLERÂNCIA A ERROS)

Não acho a empresa do tipo punitiva, não tenho exemplos para dar sobre a pergunta de que os erros são mais valorizados do que a recompensa e o reconhecimento por um bom trabalho, às vezes o que a gente sente do pessoal da produção é que eles gostariam de receber mais elogios. Existe uma tolerância a erros, mesmo para aquela pessoa que está com algum tipo de problema. Existe uma questão aqui na empresa relacionadas a não-conformidade em função da implantação da ISO 9000, dependendo do estilo de liderança cometer uma não-conformidade é algo muito sério e o líder acaba não conseguindo tratar os erros de forma construtiva. Estou me lembrando de um caso que pelo fato da não-conformidade está ligada ao alcance de metas, as pessoas fingem que não estão enxergando o problema, as pessoas que estão num nível hierárquico maior acham que a não-conformidade veio para ajudar as pessoas a corrigir falhas, no meu ponto de vista a questão não é tão simples assim, por mais que a empresa já tenha feito teatro explicando, mesmo assim não chega a mensagem a todas as cabecinhas, até pelo aspecto punitivo da não-conformidade, o próprio líder às vezes não consegue aceitar de forma tão natural a não-conformidade.

PARTICIPAÇÃO

Eu vejo que no meu setor não é tomada alguma decisão sem consultar, sem envolver as pessoas sobre assuntos que digam respeito a sua área de atuação. Eu tenho liberdade para expressar o que penso e sinto e propor sugestões, e na medida que estas forem relevantes poderão ser acatadas. Percebo que a empresa quer fazer coisas boas e a medida que forem aparecendo sugestões, mesmo de um nível hierárquico inferior ao meu, penso que a empresa não hesitará em acatá-las.

EQUIDADE SALARIAL

Eu não sei quanto as outras pessoas ganham, penso que pelo tempo de casa devam ganhar mais, imagino, mas não sei, também não tenho colegas com outras atividades semelhantes as minhas, com as pessoas que converso não acontece este tipo de troca de informação. Em relação à outra empresa que trabalhei é melhor, cidade do interior de SP, com recém formados, a empresa fazia este jogo, pessoas recém formadas tem interesse de trabalhar, então o salário estava bem abaixo do mercado, aqui em Ctba é difícil comparar temos algumas outras empresas que também trabalham com GMP, não estou bem informada. Comparando ao salário que tinha na outra empresa é um bom salário, eu enxergo que tenho uma responsabilidade grande da empresa, pode ser que em alguns momentos eu perceba que necessito de um salário maior, em função do grau de responsabilidade.

COMPETIÇÃO

Existe a competição saudável e a competição não tão positiva, por exemplo um superior perceba que frente terá que passar por ele, começa a cercear a liberdade do outro ou às vezes funcionário novo no setor e as pessoas se fecham um pouco, criar situações de stress para pessoa nova, não conseguem se integrar por medo de perder espaço para não criar riscos. São casos e casos, na minha opinião as duas situações coexistem.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Sinto orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a empresa a um amigo, para ele enxergar os benefícios oferecidos pela empresa em relação a outras empresas, é realmente uma empresa boa para se trabalhar e se um dia eu merecer terei o meu espaço e as demais pessoas também, acho bem gostoso trabalhar aqui. Eu tenho consciência de que as minhas atividades são importantes para o alcance dos objetivos da empresa, como te falei trabalho com o GMP (boas práticas de fabricação e nem é uma questão de querer ou não querer o GMP é obrigatório para indústrias farmacêuticas, sempre se adequando às normas.

COMUNICAÇÃO INTERNA (FEEDBACK)

Nós temos um ponto x de melhoria para fazer nisso, fiz um curso sobre MASP e no grupo onde eu estava teve que fazer um trabalhinho sobre comunicação interna, que era até um dos pontos que as próprias pessoas que estavam neste grupo mencionaram que era uma das coisas a ser melhorada na empresa. Deu para perceber que no geral existe uma insatisfação com que a gente tem de comunicação interna hoje, eu não diria que é a institucional, pois eu gosto de ler o mural, de repente esta interdepartamental, eu vou precisar de alguma coisa de outro setor, a comunicação institucional depende do interesse de cada um. Eu não vi o meu nome no edital para participação da entrevista semi-estruturada da primeira vez, normalmente este tipo de coisa é passado por edital, até para as pessoas que não tem e-mail terem acesso à informação. Eu recebi um e-mail falando da pesquisa, mas não recebi o e-mail contendo o meu nome específico. Até entre colegas comentamos que as pessoas sorteadas com certeza receberiam e-mail convocando. Ontem por uma acaso eu resolvi olhar o edital e notei que meu nome estava lá, só recebi o e-mail inicial, o e-mail com a tabela dos nomes sorteados para realização da entrevista não. Na minha opinião o tipo de comunicação que mais precisa ser melhorado é a interdepartamental, quando você precisa disto como instrumento de trabalho e não só as atividades ligadas ao PQV Herbarium. Às vezes a pessoa responde um o.k. no e-mail, e você não sabe o que a pessoa quer dizer com isto. A comunicação interpessoal também precisa ser melhorada como decorrência da interdepartamental.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho são boas, bem confortáveis, a empresa tem uma preocupação com a ergonomia, embora não tenha sido concluído o trabalho nesta linha, ginástica laboral, posso dizer que está tudo o.k. Em relação a equipamentos e condições de trabalho, percebo que a empresa não tem pena de investir, se você conseguir provar que algo é bom para o seu trabalho, a empresa não hesitará em investir.

ÉTICA PROFISSIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Sim, a empresa conduz eticamente os negócios, a empresa trabalha de uma forma muito correta, a empresa optou por não entrar em alguns esquemas que poderiam facilitar a vida da empresa para mim, isto é um comportamento ético. O corpo diretivo pratica o que fala. O que é falado é cumprido, uma demonstração mais uma vez da conduta ética da empresa é que nós tivemos um ano difícil, produtos recolhidos, aparecemos na mídia, queda do nosso faturamento, mas mesmo assim a empresa estará pagando uma gratificação menor, mas fará ao funcionário, embora não tenha tido lucros este ano. Existe esta responsabilidade social com os colaboradores através do PQV Herbarium, existe o grupo de voluntariado ação natural que leva a comunidade informações importantes. A empresa já tem nítida a importância da responsabilidade social, outro ótimo exemplo é a Fundação Herbarium que realiza trabalho junto ao Posto de Colombo/PR, através do Dr. Helvio.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Com certeza, não há economia. Quando a empresa acredita que um curso é bom para o funcionário, este recebe a oportunidade de participar, não importa onde. Às vezes quando eu começo a pensar nisso, vejo que não ganho somente aquilo que está escrito no meu contracheque. Desde que as pessoas demonstrem a importância do curso para o desempenho profissional, as pessoas na empresa terão a oportunidade de fazê-lo com todo o conforto, toda a tranquilidade e é estimulado também. Com relação às bolsas de estudo eu não faço uso deste benefício, pois o funcionário tem que ter no mínimo 2 anos de casa, mas vejo que tem sido um estímulo a muitos colaboradores que haviam parado de estudar.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO/CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA ÀS MUDANÇAS

A empresa tem formas de estimular a criatividade, como o grupo de teatro do Herbarium. É claro que nem todas as pessoas se interessam, mas a empresa oferece o espaço para isto, até eu posso falar de mim mesma: sempre fazemos um treinamento de GMP. Eu organizei este treinamento com teatro, com vídeôke, com música, felizmente fiz isto porque sei que é a cara da empresa, o pessoal é muito receptivo, são momentos de estímulo à criatividade. Não percebemos muita resistência às mudanças, as pessoas estranham um pouco, mas logo se ajustam, são flexíveis às mudanças.

ASPECTOS QUE FACILITAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

- Feedback (retorno sobre o desempenho)
- Fazer algo que seja importante para empresa (algo que motiva, que seja útil) - Comprometimento com a empresa.

ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

- Falta de comunicação, falta de feedback (retorno).

- Liderança negativa (medo de perda de espaço)

QUAL CLIMA MAIS MOTIVA VOCÊ NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Clima de realização: feedback, necessidade de satisfação pessoal (responsabilidade), sensação de missão cumprida. A qualidade começa na pessoa.

ENTREVISTADO L

POLÍTICA DE QUALIDADE DO HERBARIUM

Eu percebo que é boa, o que venho aprendendo, se preza muito esta parte da política de qualidade na empresa.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

É bom. O programa ajuda muito na integração da família do funcionário na empresa, através da visitação de familiares ao local de trabalho, é uma integração gostosa.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Excelente!

EXISTE CORRELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO

Se nós não temos um ambiente gostoso com o supervisor, com os colegas acarreta prejuízo no desempenho.

REGRAS, PROCEDIMENTOS (...)

Tudo é válido para manter o bom comportamento, aquele clima saudável, na realidade existe uma lógica em todas as regras, procedimentos. Existe uma certa flexibilidade dentro da empresa mas, o colaborador que não seguir as regras, estará se prejudicando.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Tenho autonomia nas minhas decisões no que eu faço, no que deixo de fazer e também pelo meu tempo de casa.

RESPONSABILIDADE

A empresa estimula que nos responsabilizamos efetivamente pelos resultados do nosso trabalho.

PADRÕES DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é semestral com vistas a ser trimestral, pois semestral é muito tempo sem avaliação. Hoje, nós realizamos uma auto-avaliação e todos os nossos colegas também nos avaliam é uma espécie de avaliação 360°. Tenho claro as minhas metas, o desempenho esperado pela minha supervisora. Temos uma reunião semanal cada um expõe o que pensa, cada um conversa, a avaliação mostrou muitos defeitos que tínhamos, desmascarou muitas coisas, passamos a nos conhecer melhor.

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

Acho que na medida do possível o que eles podem vem fazendo. Mesmo esse ano com a retração da produção, nunca vi a empresa passar por uma situação como esta, a empresa não deixou de oferecer os benefícios aos funcionários, mantiveram a palavra do que haviam prometido. Na minha opinião o sistema de recompensa, reconhecimento da empresa é bom, é excelente.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

A empresa sempre tenta deixar claro a missão, a visão, os valores, os objetivos, mas creio que por culpa dos próprios funcionários, muitas vezes esta missão, visão, valores não sejam bem conhecidos, pois a divulgação existe, mas muitos não se interessam por conhecê-los.

LIDERANÇA

Baseada no conhecimento e na capacidade técnica.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

A empresa tem uma política de oportunizar aqueles colaboradores que buscam o seu espaço. Penso que a oportunidade de progresso depende mais da pessoa do que da empresa, pois na minha opinião a pessoa tem que querer conquistar novos espaços. Os funcionários fazem a parte deles e são bem vistos.

CONFLITOS

Os conflitos em geral existem na empresa. Na minha área particularmente, a supervisora tenta contorná-los através do diálogo e da negociação. Na distribuidora não existe muitas discórdias, as picuinhas são abolidas através do diálogo ou se necessário de uma repreensão. Os conflitos no meu local de trabalho são administrados e solucionados mesmo através do diálogo e negociação.

FLEXIBILIDADE

Trabalho num local onde o erro é fatal, porque trabalho na distribuidora e expedição e se erramos o erro é visto pelo cliente, penso que toda empresa na verdade gira em torno do cliente e quando se erra todos com certeza irão saber. Tivemos há duas semanas atrás um índice de erros que nunca tivemos, aconteceram coisas meio estranhas, não foram propriamente da gente, mas de terceirizados (transportadora), daí dialogamos, pois isto refletiu no grupo inteiro, temos uma conotação a erros.

Existe uma tolerância aos erros, mas se um errar o grupo todo erra. Nós temos um sentimento de grupo, onde os erros são de responsabilidade de todos e não apenas de quem errou. Já tivemos colegas que com problemas pessoais estavam tendo erros direto, daí a supervisora dialoga na tentativa de verificar o que está acontecendo, solucionar os problemas.

PARTICIPAÇÃO

A chefia é muito aberta à idéias, sugestões apresentadas pelos colaboradores. Temos oportunidade de expressar o que pensamos e sentimos. As pessoas são envolvidas em decisões que dizem respeito a sua área de atuação.

COMPETIÇÃO

Na minha área temos uma competição saudável, somos estimulados a nos desenvolver, pois percebemos que se a distribuidora cresce, vai aparecer cargos e espaços novos. Creio que o colaborador irá ter que fazer a sua parte, se desejar conquistar novos espaços. A supervisora estimula o desenvolvimento profissional.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Com certeza sinto orgulho de trabalhar no Herbarium e recomendaria a amigos. Não preciso fazer muita propaganda da Herbarium, pois as pessoas já conhecem.

EQUIDADE SALARIAL

A equidade salarial está presente na empresa.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

As condições de trabalho oferecidas pela empresa são as melhores possíveis.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existem duas estruturas para isto: Fundação Herbarium investiu no trabalho com as pessoas, solidificando o casamento Herbarium e sociedade e uma outra estrutura voltada para a preservação ambiental, tratamento de efluentes. A gestão da empresa tenta deixar claro, transparente todas as ações a serem seguidas, falta empenho às vezes dos colaboradores no sentido de captar a mensagem transmitida pelos dirigentes. A ética empresarial na condução dos negócios é bem presente. É percebido que existe uma busca de satisfação comum de interesses dos empresários, colaboradores, meio ambiente, sociedade, mas na minha opinião esta busca simultânea pela satisfação de diversos interesses deveria ser mais explícita. Atualmente percebo que apenas os grupos de forma isolada buscam a satisfação dos seus interesses, perdendo-se a visão de que todos devem ter seus interesses satisfeitos. Os gerentes praticam o que falam.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

A empresa tenta buscar o que há de melhor externamente para colocar dentro da empresa. Estamos passando ainda por processos de mudanças.

Não percebo este estímulo à criatividade de forma específica. Apenas com relação a lançamento de novos produtos no sentido da escolha de nome, composição do hino do Herbarium percebo este estímulo à criatividade.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

É muito boa, ótima. O ano que vem a empresa estará oferecendo aos funcionários a oportunidade de concluir ensino médio e/ou fundamental e já oferece a oportunidade de bolsa de estudos para 3º grau ou idiomas.

- Aspectos que mais favorecem o desempenho?

- Ambiente de trabalho (clima organizacional).

- O que mais dificulta?

Problemas extra-organizacionais.

- Qual clima que mais motiva você ?

Clima de realização.

ENTREVISTADO M

POLÍTICA DE QUALIDADE

Trabalhamos para esta política, pois a nossa intenção é atingir o consumidor lá fora, mostrar para ele que produzimos com confiabilidade e trabalhamos de fato com qualidade.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Acho muito bom e válido, porque a partir do momento que têm vários programas, as pessoas ficam mais motivadas a trabalhar na empresa, temos vários programas ligados à qualidade de vida. Penso que ele é muito eficaz, interessante mesmo.

QUALIDADE DO CLIMA

Ótimo, antes que não tinha muito trabalho em grupo era mais complicado, hoje que os grupos estão se reunindo mais, mais dinâmicas de grupo, está muito bom o clima.

CLIMA E DESEMPENHO

Há relação entre clima e desempenho sim. Se não tiver um bom clima, penso que o funcionário não vai trabalhar tão satisfeito e conseqüentemente diminui sua produtividade. Ao contrário, se as pessoas tiverem coleguismo, sentirem contentamento, irão trabalhar bem melhor.

SENTIMENTOS: REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES (...)

Acho procedimento muito importante. Cada qual deve estar ciente do que faz, as regras e as normas são pelo bem do produto, pelo bem das pessoas que consumirão o produto, deverão utilizar todos os DIT's, precisam conscientizar-se de que o uso correto das regras, normas será muito bom futuramente, pois estará garantindo a qualidade do produto. As regras, procedimentos são suficientes. Tenho liberdade para mudar as rotinas, meu chefe delega competências para fazê-lo.

AUTONOMIA PROFISSIONAL PARA TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Vai da responsabilidade de cada um. Por exemplo, quando percebo que um produto na máquina está causando problema, tomo a decisão de parar a máquina, não espero pela decisão do meu superior, pois estou ali defronte ao problema e sei que se parar vai ser melhor para o grupo. Tomo inclusive a liberdade de trocar de produto. Eu tenho uma boa autonomia profissional.

RESPONSABILIDADE

A empresa estimula que eu me responsabilize tanto pelo lado negativo, quanto pelo lado positivo do meu trabalho, por exemplo, você é cobrado pelo teu resultado negativo, mas também é elogiado pelo teu resultado positivo. Percebo dessa forma, pois te dão toda liberdade para tomar decisões, apoiando uma decisão positiva ou dando um 'puxão de orelha' para uma negativa.

PADRÕES DE DESEMPENHO

O Herbarium valoriza metas desafiadoras e um desempenho de alta qualidade, sempre trabalhamos em linha, fazendo produção maior, lançando desafios entre os grupos, nas dinâmicas de grupo para elevar a produção. Sou avaliada pelo meu chefe anualmente, mas nas reuniões mensais já ocorrem trocas de informações importantes, principalmente com referência as metas. Tenho claro o que meu superior imediato espera de mim em termos de metas a serem alcançadas, desde o início do ano e durante as reuniões ele vai acompanhando o processo junto aos encarregados. O meu superior imediato deixa muito claras quais são as metas a serem alcançadas. Gostaria que o meu superior imediato desse mais retorno (feedback) do meu desempenho, acompanhasse mais, apontando acertos e aspectos que necessitam ser melhorados.

RECOMPENSA / RECONHECIMENTO

Eles se preocupam com o funcionário, até os benefícios que eles oferecem para os funcionários. É difícil você ver uma empresa que se preocupe tanto com o funcionário. Chega final do ano costuma dar um prêmio pelo trabalho, gratificação, recompensa pelo trabalho realizado. Percebo como uma valorização humana, e isto é um aspecto muito positivo da empresa. Entendo como bom o sistema de recompensa/reconhecimento da empresa.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Penso que as coisas aqui estão bem organizadas, eu que já trabalho na empresa há doze anos, percebo que antes não tínhamos normas, pop's, procedimentos, metas. Hoje, vejo uma organização excelente, embora existem situações que ainda precisam ser mudadas. Tem alguns funcionários que por mais que se queira passar para eles normas, pop's, regras, metas. Eles parecem ter uma viseira na frente que não querem abrir e enxergar ainda, mas a maioria do grupo tem esta visão sim de que o Herbarium está crescendo, e que o funcionário tem que crescer junto com ele e está disposto e aberto para qualquer mudança. A maioria já está aberto às mudanças. Nem todos os colaboradores sabem qual é a missão, a visão, os valores da empresa, antes este tipo de informação ficava restrita à alta direção. Agora é que está começando a divulgação neste sentido através de jornal, folheto, para os colaboradores chegavam depois estes tipos de informações.

CALOR HUMANO E APOIO

Acho que existe bastante companheirismo, calor humano entre as pessoas, não vou dizer que todos, pois existe sempre aquela pessoa mais isolada, mas em geral sempre quer ajudar o outro, se preocupa com o outro, tentando atingir objetivos comuns. Existe um sentimento de confiança entre os colegas de trabalho.

LIDERANÇA

Democrática, cada líder tem o seu estilo, uns mais durões, outros mais amigáveis, outros mais mãezonas, mas penso que predomina liderança democrática.

CONFLITOS

Percebo muito pouco conflitos na empresa e são resolvidos através de diálogos e negociação, cada um fala o que está acontecendo e acabam resolvendo por ali mesmo.

FLEXIBILIDADE

O nosso trabalho é muito vinculado a metas, temos um percentual permitido de erros, portanto, existe tolerância aos erros, mas não pode ser excessiva. Cada erro, abaixa a possibilidade do alcance das metas.

PARTICIPAÇÃO

A cultura é participativa sim, somos envolvidos em decisões que dizem respeito a minha área de atuação. Tenho liberdade para propor idéias, sugestões, opinar.

COMPETIÇÃO

A competição é saudável, construtiva.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

As pessoas têm orgulho de trabalhar na empresa. Considero as minhas atividades muito importantes para o alcance dos objetivos da empresa.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Tenho muitos recursos materiais para realização do meu trabalho, condições de trabalho boas. Acho que a quantidade de trabalho é compatível com o número de pessoas, não há sobrecarga.

EQUIDADE SALARIAL

Com relação ao mercado de trabalho, penso que o salário é justo. Foi feita pesquisa salarial. Agora com relação a outros colegas, acho injusto que outros colegas que realizam trabalho idêntico, têm as mesmas responsabilidades, mesmas competências, ganhem salário diferenciado. Penso que este constitui um aspecto negativo na empresa.

COMUNICAÇÃO

A comunicação e a informação ainda são bastante confusas, sofremos muito com este aspecto na empresa. A informação chega de forma diferenciada do que foi realmente transmitido, truncada. A comunicação pode ser melhorada.

ÉTICA EMPRESARIAL

Alguns superiores cumprem o que prometem, outros não. Alguns superiores não mantêm sigilo de informações importantes. Alguns falam uma coisa, mas praticam outra. Percebo muita seriedade na condução dos negócios. Quando se trabalha numa empresa séria, as coisas são sérias e transparentes. A Herbarium é uma empresa que busca a satisfação dos interesses mútuos (colaboradores, empresário, sociedade, meio ambiente).

RESPONSABILIDADE

Muito bom trabalho através do grupo de voluntariado ação natural, Fundação Herbarium, distribuição dos medicamentos nos postos de saúde.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

Eles sempre solicitam a idéia de todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Eu acho que temos orgulho de trabalhar aqui, privilégio principalmente neste aspecto: incentivam o estudo, eu mesma voltei a estudar em função dos estímulos que recebi aqui. Brevemente, a empresa oferecerá aos colaboradores a oportunidade de completar o ensino médio e fundamental na própria empresa, dessa forma só não voltará a estudar o funcionário que não desejar.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu acho que eles dão a oportunidade para você, eles incentivam, o recrutamento interno constitui uma ótima oportunidade de progresso para os colaboradores. Acho que nem todas as pessoas que são promovidas na empresa de fato merecem. Ocorre por merecimento e competência.

Quais os aspectos que mais motivam o desempenho?

- Trabalho em equipe (envolvimento de todos).

Quais os aspectos que menos motivam o desempenho?

- Desunião do grupo (querer puxar o tapete do outro).

Qual o clima que mais motiva você?

Realização (sensação de realização, missão cumprida).

ENTREVISTADO N**POLÍTICA DE QUALIDADE**

Acho uma boa política especialmente para os funcionários.

POLÍTICA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Acho um programa bom, pois temos funcionários que gostam de atuar nas diversas atividades oferecidas pelo programa. Acho muito bom mesmo, possibilita a descoberta de talentos, habilidades subjacentes.

CLIMA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

Bom (muito bom)

CLIMA E DESEMPENHO

Se as pessoas trabalham num local onde o clima organizacional é bom, ela também desempenha bem. Eu não ficaria bem trabalhando numa empresa onde as pessoas não se falassem, onde as pessoas não escutassem a opinião uma das outras. Para mim o Herbarium tem um clima muito bom justamente porque as pessoas conversam bastante, existe problemas de comunicação, mas o clima organizacional é muito bom.

REGRAS, PROCEDIMENTOS (...)

São regras e procedimentos necessários, pois o tipo de trabalho que realizamos faz com que tenhamos regras e procedimentos necessários a seguir. Penso que toda regra é bem posta e seguida é boa e os procedimentos auxiliam o trabalho, necessários, não há exageros. Tenho liberdade para mudar rotina do meu trabalho.

AUTONOMIA PROFISSIONAL

Está melhorando aos poucos, as pessoas têm apostado mais nos gestores. Penso que está no caminho. A autonomia profissional é moderada, mas ainda precisamos galgar alguns passos para que a autonomia seja efetiva. Alguns tipos de problema tenho liberdade para resolver sem ter que consultar o meu superior imediato a todo momento, outros não.

RESPONSABILIDADE

A empresa estimula, sempre me senti estimulado a assumir os resultados do meu trabalho, a responsabilizar-me pelo meu trabalho. Este é um dos motivos é o que dá vontade de trabalhar, é complicado quando você não se sente estimulado para desempenhar. A empresa paga parte da minha bolsa, isto é um estímulo, sempre me senti assim.

PADRÕES DE DESEMPENHO

A empresa começou a trabalhar com metas desde 2001, dessa forma fica mais fácil perceber o tipo de desempenho que é esperado pelo superior imediato. Eu sei quais são as minhas metas. Na verdade eu também sei o que ele espera, falta clarear um pouco mais este desempenho esperado, falta mais feedback, falta mais avaliações de desempenho, melhor acompanhamento do desempenho que poderia ser realizado trimestralmente e não apenas anualmente. Quando o acompanhamento é feito num menor espaço de tempo. É possível que as falhas sejam corrigidas mais rapidamente. Eu avalio os meus colaboradores semestralmente, através de uma avaliação própria desenvolvida por mim, cada supervisor tem a sua forma de avaliar, depois jogo dentro da avaliação proposta pela empresa desenvolvida pelo SAP, com frequência anual e vinculada ao PPR.

RECOMPENSA / RECONHECIMENTO

O material que recebemos é muito bom. Temos uma recompensa financeira que é o 14º salário vinculada a avaliação de desempenho anual. Falta um pouco mais de elogio, uma atitude crítica construtiva para que o colaborador possa a vir melhorar, ninguém é perfeito, mas as pessoas precisam saber dos erros para poder melhorar, com clareza e transparência. Eu sou muito claro e muito franco nas minhas colocações, às vezes digo coisas que poderia segurar um pouco, mas é o meu estilo. Gosto que as pessoas me digam quando estou errado. Penso que os benefícios atendem às minhas reais necessidades (plano de saúde), poderia ser incorporada a assistência dentária. Penso que estamos num patamar bom de benefícios.

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Estamos trabalhando muito em cima disso agora, estamos tentando mostrar isso para as pessoas, o nível de clareza organizacional tende a melhorar, pois antes muitos não sabiam o que é um fitoterápico ou a missão da empresa, com a difusão das informações as pessoas estão mais interessadas em conhecer inclusive os objetivos da empresa.

CALOR HUMANO E APOIO DA EMPRESA

Nós temos muito calor humano, temos uma liberdade muito grande com a gerência. Este calor humano, união e cooperação sempre houve aqui na empresa.

LIDERANÇA

Estilo de liderança democrático, baseado no conhecimento e na capacidade técnica. A tendência é que o estilo de liderança gerencial seja cada vez mais democrático, à medida que haja uma maior descentralização na tomada de decisão e resolução dos problemas.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

A empresa realmente aposta na pessoa, posso dizer que a empresa valoriza e dá oportunidade de crescimento aqui dentro, mas o colaborador também necessita fazer a sua parte. Penso que os funcionários que recebem promoções e prêmios da empresa são os que de fato merecem.

CONFLITOS

Não vejo tantos aqui, os que tem são tratados com diálogo, não me recordo de nenhum conflito que tenha se estendido por muito tempo. Na minha particularmente nunca ocorreu.

FLEXIBILIDADE

A empresa tem muita tolerância a erros, existem erros que não deveriam ser tão tolerados e a empresa tolera, diria que até demais, existem erros graves. Percebo que a flexibilidade no tocante a alguns erros é excessiva.

PARTICIPAÇÃO

Ainda tem muitas pessoas centralizadoras aqui no Herbarium, isto está sendo melhorado. Com a revolução que a empresa passa, isso vem melhorando, mas mesmo assim ainda existe pessoas centralizadoras, que não compartilham muito. Vontade todos têm de participar e de opinar, mas às vezes a abertura para fazê-lo é pequena. A minha chefia me dá liberdade total de expressão, propor idéias, sugestões, opinar, temos um diálogo muito aberto, muito franco. As pessoas são envolvidas em decisões que dizem respeito à área de atuação delas na gerência industrial, através de reuniões mensais. Nestas reuniões os supervisores têm liberdade para opinar e expor sugestões, trocar idéias com o gerente e demais colegas supervisores.

COMPETIÇÃO

Tenho certeza que existe uma competição saudável, por exemplo, quando um supervisor participa de algum evento externo, compartilha com os demais colegas supervisores as informações repassadas no curso, não há medo de perda do espaço. Nós brincamos um com o outro, estimulando o desenvolvimento pessoal dos colegas. Aqui na empresa nunca vi uma pessoa tentando puxar o tapete de outra, como não existe este tipo de cultura aqui, se alguém fizer acabará se queimando.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

De maneira geral as pessoas são comprometidas com a empresa, vejo um grande envolvimento das pessoas. Sinto muito orgulho de trabalhar na empresa, sinto-me feliz.

EQUIDADE SALARIAL

Neste momento penso que o meu salário está um pouco abaixo do mercado, os salários aqui são avaliados pela pesquisa salarial, só que especificamente o meu cargo houve um problema, mas a área de RH mais a gerência estão buscando uma solução.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Eu avalio como muito boa, não tem barulho, temos equipamentos para trabalhar, local privilegiado pela natureza, não sofremos pressão para trabalhar, locais amplos de trabalho, enfim, local de trabalho muito bom.

COMUNICAÇÃO

Acho que este é um ponto que precisa ser melhorado, ainda temos falha na comunicação, isso na empresa como um todo, de setor para setor, de supervisor para supervisor, de gerência para gerência. Estamos agora num processo de melhora, de falar mais, de comunicar mais, mas o aspecto da comunicação ainda está deixando um pouco a desejar.

Espero um feedback mais intenso, procuro falar muito com os meus colaboradores, dando e recebendo feedback, como eu desejo isto do gerente, aplico isto com os meus subordinados. A minha chefia me dá feedback, mas esperava um pouco mais.

ÉTICA EMPRESARIAL

Penso que os gestores são muito éticos, isso nos dá orgulho de perceber que conduzem os negócios de forma tão ética num país como o Brasil. Existe a Fundação Herbarium desenvolvida especialmente para intensificar a responsabilidade social da empresa e agora o grupo de voluntariado ação natural.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE / MUDANÇAS

Penso que a empresa se adapta muito bem às mudanças, até pouco tempo não tínhamos tantos procedimentos e com a adoção das normas ISO tivemos que nos adaptar rapidamente a idéia. A partir do momento que uma idéia é lançada os colaboradores Herbarium tem uma tendência a comprar a idéia. As pessoas aderem às novas idéias. A empresa nos deixa abertos à criatividade, a inovação e apostam nisso, através de idéias, sugestões, nomes de produtos, programas.

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O Herbarium oportuniza muito o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.

Aspectos que mais favorecem o desempenho?

- Ambiente de trabalho;
- liberdade de expressão / atuação;
- respeito / valorização do conhecimento, capacidade (não sinto discriminação);
- valorização humana.

- Quais os aspectos que prejudicam o desempenho?

- Comunicação deficiente;
- iniquidade salarial (funcionários que fazem as mesmas coisas e recebem salários diferentes)

- Qual o tipo de clima mais motiva você no seu ambiente de trabalho?

Clima de realização: adoro atingir metas! Se superar, ser o melhor!

ENTREVISTADO O

POLÍTICA DE QUALIDADE

Bem aplicada como um todo, principalmente pela empresa trabalhar com o conceito de fitoterápicos já envolve o princípio da qualidade do produto, percebo que isto acaba migrando para as demais áreas. Falta um pouco a questão conceitual, vejo que as pessoas sabem o que é qualidade, têm muito a vivência da qualidade dentro da produção (...) e acabam questionando coisas em nível da sua qualidade de vida, o termo da qualidade total é muito utilizado dentro da empresa, o que percebo é uma dificuldade de entendimento conceitual onde as pessoas vivem isto e não conseguem traduzir no dia-a-dia (...) está dentro, mas existe uma dificuldade de externalizar as coisas em palavras ou dentro de uma frase formal (...), eu vi isto porque participei do teatro da ISO, então percebíamos no público uma expectativa muito grande, parecia que estávamos falando a maior novidade do mundo. Penso que esta política de qualidade é satisfatória; pois fala da qualidade do produto, da qualidade de vida, da melhoria constante.

PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA HERBARIUM

Pouco divulgado, acho que têm muitas atividades que alguns funcionários fazem uso e aqueles que não fazem uso não sabem ou não enxergam isto como um benefício para os funcionários, para empresa ou não conseguem perceber que existem outros funcionários que estão se beneficiando e que como não participam pensam que não tem nada haver com isto e que não estão se beneficiando, o que não é verdade, porque os colegas que participam estão mais felizes no dia-a-dia (...) tornando o ambiente mais agradável, trazendo melhoria no relacionamento interpessoal, sinto que há pouca divulgação, no sentido de que isto é algo contagioso para o funcionário (...), acho que poderia ser mais destacado os benefícios gerais que o programa gera, até para quem não sente interesse em participar perceba que isto não é um programa que foi feito por uma "panelinha"(...)

QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Penso que é bom, poderia ser melhor, vejo muito problema de comunicação (...) entre os próprios colegas, subordinações, gerências, (...) o que eu sinto é uma diferença muito grande da realidade de almoço, café da manhã, atividades extratrabalho, onde as pessoas são muito amigas, unidas, uma grande família e não percebo este mesmo sentimento das pessoas dentro do ambiente de trabalho, de uma reunião de trabalho, num treinamento (...). Na minha opinião deveria ser um clima único (...)

CLIMA ORGANIZACIONAL X DESEMPENHO

Vejo uma relação entre os dois assuntos com certeza, num clima gostoso a tua disponibilidade é maior até de vir para empresa, até como estar presente na empresa pensando nas coisas do trabalho (...) este clima organizacional influencia diretamente no desempenho nesta relação estar bem disposto, daquilo que você faz e se você tem colegas de área, gerentes, supervisores, aberto a críticas, fica bem mais fácil de você desempenhar suas funções, fico bem mais animada, então penso que o desempenho é favorecido em função de um clima organizacional.

AUTONOMIA PROFISSIONAL (TOMADA DE DECISÃO / SOLUÇÃO DE PROBLEMAS)

Foi aberto gradativamente esta minha liberdade para tomada de decisão, eu senti também uma abertura muito grande para isso, eu senti uma solicitação muito grande para que eu tomasse a iniciativa, eu não recebi

incumbência de tomar decisões ou sendo delegado isso para mim (...) eu sempre tive muita clareza nisto, mas dependeu muito da minha iniciativa, se eu tivesse ficado 'quietinha no meu canto' eu não teria tido esta liberdade de conversar e de trazer (...).

RESPONSABILIDADE

Há um estímulo para que eu me responsabilize pela consecução dos resultados do meu trabalho, só que mais na hora da cobrança, eu sinto falta do parabéns (...) já foi puxada a corda quando estava exagerando, recebia a devida orientação neste sentido (...) sou muito feliz dentro da empresa por ter recebido várias chances (...), foi vista a minha necessidade, acho que isto é importante.

REGRAS, PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES

Tenho uma liberdade bem ampla para estar alterando as rotinas do meu trabalho. Na parte administrativa acho que são confusas, parece que está sempre mudando alguma coisa (...) A Fundação tem uma vida própria, realiza muitas atividades em conjunto com o RH através do setor de projetos sociais, mas nós temos algumas características diferenciadas, penso que um procedimento que começou há pouco tempo na parte administrativa tem um ou dois anos, implantação de normas, procedimentos operacionais padrões, o que na produção já é bem mais claro, as responsabilidades às vezes não estão muito nítidas nestes procedimentos operacionais. São bastante regras na área de produção e qualidade (GMP) e acho necessárias, agora para área de regulamentação eu acho excessiva, além da norma, tem um pop's daquela norma, eu acho que isso engessa (...) e não cumpre muito bem a finalidade.

EQUIDADE SALARIAL

Eu estou bem feliz financeiramente e compatível ao mercado, até um pouco acima, tenho a oportunidade de trabalhar no que gosto, o ambiente de trabalho é bastante aconchegante, apesar de dizer que ele tem a sua simpatia, o seu carisma, financeiramente atende a minha expectativa, até um pouco acima, vejo em comparação aos colegas que atuam na área farmacêutica ou não, vejo que neste ponto está bem atendido. Eu vejo que o tipo de recompensa, reconhecimento verbal não é tão freqüente.

RECOMPENSA / RECONHECIMENTO

Eu sinto que a atitude crítica é mais forte, tem mais impacto, a crítica é mais importante, é comunicada com mais ênfase.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Eu tenho bem claro as metas, tive uma experiência muito boa, pois eu tirei licença-maternidade, eu cheguei já estavam todas as metas bem definidas, eu sabia onde começar trabalhar, você fica 5 meses fora (...) foi bom voltar e ter este retorno da empresa de que o planejamento foi realizado, devidamente comunicado, as pessoas que estavam trabalhando na minha equipe, sabiam a linha de trabalho que teríamos durante todo este período anual, então isto é bem claro, como trabalhamos com projeto, temos que definir bem a questão de local, horário, data, (...) A minha chefe procura delimitar bem, é muito claro, nítido os padrões de desempenho, metas bem definidas, temos acesso irrestrito a ela, até de renunciarmos as metas, negociarmos as metas. Fazemos avaliações de desempenho periódicas a cada 4 meses, mas penso que poderia ser feita a cada 3 meses (...) talvez algo mais direto poderia ser feito não necessariamente algo tão formal, pois passaríamos o tempo todo realizando avaliação de desempenho. A prática do feedback é freqüente entre eu e a minha chefia (...).

CLAREZA ORGANIZACIONAL

Na minha gerência vejo que sim, às vezes sinto um pouco dificuldade com relação a acesso de informações de outras gerências. Eu acho que não conhecem os colaboradores bem a missão, a visão, os valores, penso que houve um trabalho de comunicação, mas não sinto um grande conhecimento disto, isto deve ser propagado a todos.

CALOR HUMANO E APOIO

É bem valorizado, é bem estimulado, os RH trabalha muito isto, mas às vezes acho torna um dificultador do andamento do trabalho (...) eu acredito que em determinado momento você precisa se exceder para resolver determinado conflito, eu vejo às vezes muitos 'melindres', mas vejo às vezes que se pode ter uma discussão um pouco mais acalorada para resolução de determinados conflitos. Às vezes eu acho que o sentimento de amizade faz com que não se possa fazer algumas críticas no campo profissional, tornando situações melindrosas, se faz uma crítica às vezes é tida como uma crítica pessoal e não a um determinado trabalho ou uma dificuldade que está tendo com um colega de trabalho em questões profissionais (...) questões pessoais sobrepondo questões profissionais (...) eu acho que compromete a transparência nas relações. De uma maneira geral existe um bom clima de trabalho, as situações de conflitos são mais pontuais (...) a cooperação existente em todas as áreas é muito evidente.

ESTILO DE LIDERANÇA

Muito variável, super democráticos, líderes largados (laissez faire), vídeos curtos (centralizadores) e bem nítida a diferença de estilos de gerência, supervisão (...), percebo bem estilos diferentes, têm líderes mais formais, mais informais.

OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Eu tive todas as oportunidades possíveis aqui dentro. Especificamente onde eu não tive esta visão e requeri, recebi orientação, então eu acho que é clara a oportunidade de progresso na empresa, penso que é falho de supervisão para baixo, não sei se todas as pessoas conhecem, eu acho até que não conhecem porque às vezes no café, almoço, converso alguma coisa, ouvi dizer que teve reforma no plano de cargos e salários, no meu caso recebi toda esta orientação, para mim é bem nítida esta oportunidade de progresso, mas tenho minhas dúvidas se isto é geral.

PARTICIPAÇÃO

Eu penso que estar num caminho muito bom, muito gostoso (...) até o ano passado sentia a questão muito passiva com relação, por exemplo, ao planejamento estratégico. Hoje eu vejo que é bem participativo, todas as decisões são comunicadas, solicitadas sugestões, colaboração, então a resposta foi gradativa, mas veio. Penso que existe uma curva ascendente de participação. O planejamento estratégico é feito em duas etapas: num primeiro momento os gerentes de divisão e a presidência delinham as metas gerais para empresa e num segundo momento é feito um desdobramento em metas departamentais, depois estas metas seguem para os supervisores que desdobram em metas individuais. Penso que como está sendo feito este ano é o ideal (...) o ano passado acho que despendia mais da iniciativa do supervisor querer participar, já este ano já houve consulta prévia para o planejamento estratégico.

TOLERÂNCIA A ERROS

Existe, depende um pouco da área. Na minha área percebo que eles são tratados sempre de uma forma construtiva, e existe uma grande tolerância aos erros. Como eles são tratados erro a erro, e isto dependendo da amplitude, do grau de impacto, ele é levado para os outros setores, então favorece para que não ocorram erros grandes.

COMPETIÇÃO

Não sei te responder isto, tem épocas que acho que é boa, tem épocas que acho ruim, a competição é mais por status não só de cargos, mas de informação (...) sinto uma competitividade não declarada (...), entre as áreas sinto esta competição de hierarquia de importância com relação a informação e a sobre a sobrevivência da empresa.

COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Sinto bastante orgulho de trabalhar no Herbarium e diversas vezes já recomendei a um amigo que trabalhasse aqui. Sentimos o comprometimento, este amor a camisa (...) poderia ser melhor eu acho dentro destas oportunidades de qualidade de vida que a empresa oferece, poderia ser melhor divulgado a nível institucional junto ao funcionário. Acho o funcionário da empresa muito tímido, o orgulho muito para dentro da empresa, mas ele não extrapola isto (...) falta um pouco para numa roda de amigos estar falando sobre isso, comentando sobre a empresa.

CONDIÇÕES DE TRABALHO (CLIMA PSICOLÓGICO)

Eu acho que ele procura dar tudo que é possível dentro da capacidade da empresa, mas à medida que não é atendido isto é explicitado. Tem coisas que deixam a desejar, mas está se buscando uma resposta que está se buscando melhorar. Não é algo estático, e penso que isto prejudica nessa firmeza de resposta, neste descompasso que eu comentei, 'ah vamos ter refeitório em tal data', e aí não acontece frustra a expectativa, você sabe que está se fazendo, mas daí não mais certeza de quando vem.

COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

Acho que é um aspecto que pode ser melhorado, mas acho que não está se encarando o problema de frente, tem muitas idéias que ficam no futuramente e não sabemos quando irão acontecer as coisas (...) e este ponto de comunicação é falho, outras questões na clareza também são falhas, por exemplo, lança-se um produto novo e coloca-se um banner no refeitório, mas não se faz menção ao fato de que o produto é novo (...). Não basta ter um jornal interno tem que saber que benefícios trará este jornal.

ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

Acho que até isto é exigido de alguma maneira. Na área de desenvolvimento de produtos isto é condição 'sine qua non'. A criatividade é incentivada em outros aspectos, por exemplo, o funcionário é sempre incentivado a não se restringir unicamente a sua atividade, por exemplo: participar de um concurso do lançamento do nome de um produto, sugestões. Algo que acho muito legal aqui na empresa é a proximidade da direção com os funcionários e também possibilidade de comunicação com eles, é uma grande vantagem da empresa.

ÉTICA EMPRESARIAL

Acho que a Herbarium é extremamente ética. Eu admiro muito a empresa até por esta posição ética dela. Ela está hoje na situação que está por ter firmado o pé dentro do seu comportamento ético. Se tivermos que pagar um preço por isso iremos pagar, dentro da lei e pela lei (...) é mais fácil milhões de outras alternativas (...) é uma empresa preocupada com a qualidade dos seus produtos e também com a veracidade deles. Isto traz uma responsabilidade muito grande de ser assim no seu ambiente de trabalho. A Fundação existe desde 1996, só que não se falava muito em responsabilidade social naquela época. Ela se estruturou pela Fundação, depois de

todo o movimento de responsabilidade social, apoio social à comunidade. Este ano foi criado o setor de projetos sociais que é uma relação bem direta com a empresa, então vamos patrocinar grupo de voluntariado, o grupo de voluntariado ação natural está dentro da Fundação Herbarium (...) todos os contatos de caráter social são vinculados através da Fundação Herbarium (...) existe um convênio entre a Herbarium e Fundação, onde o Herbarium nomeia Fundação como procuradora das suas atividades. Foi bem interessante a necessidade que se sentiu da empresa em criar o setor de projetos, dentro do organograma, daí acabamos trabalhando muito com RH. Eu vejo a busca de satisfação não simultânea dos interesses dos consumidores, colaboradores, acionistas, sociedade. Percebo esta questão de forma pontual, não simultânea.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO

Total apoio, todos os cursos que necessitei fazer foram aprovados, a minha visão é que ela é ampla esta oportunidade de desenvolvimento pessoal.

ASPECTOS QUE MAIS FAVORECEM O DESEMPENHO

- Prática do feedback.
- Acesso a visão (visibilidade do negócio) = desenvolver visão cenários!

ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO

- Melindres (tenho dificuldade tremenda com isso).
- Dificuldade de relacionamento e de administrar conflitos.

QUAL O CLIMA QUE MAIS MOTIVA VOCÊ?

Clima de realização:

- Desafios, metas.
- Necessidade de feedback
- Sensação de missão cumprida.
- Ver as coisas acontecerem, eu me sinto realizada!

APÊNDICE G - Representação Gráfica da Síntese dos resultados da pesquisa

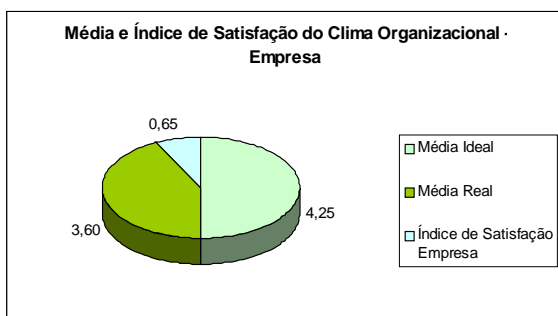


Figura 52 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

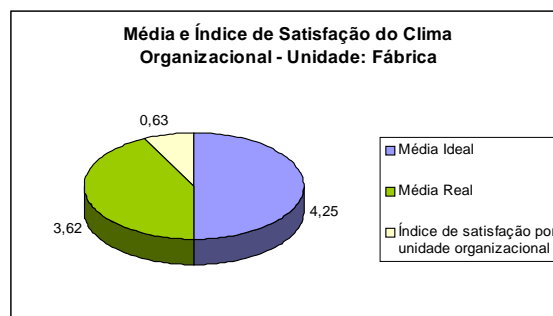


Figura 53 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

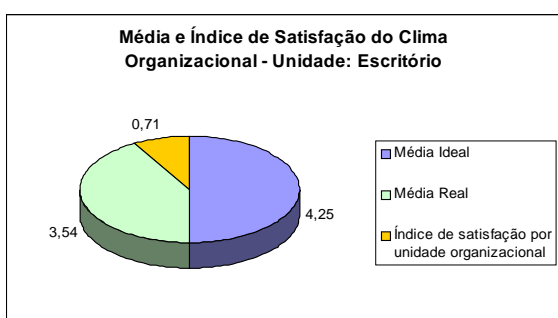


Figura 54 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

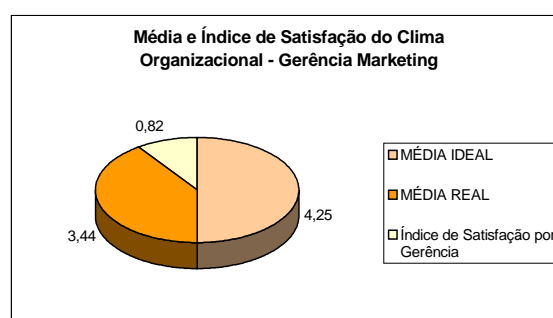


Figura 55 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

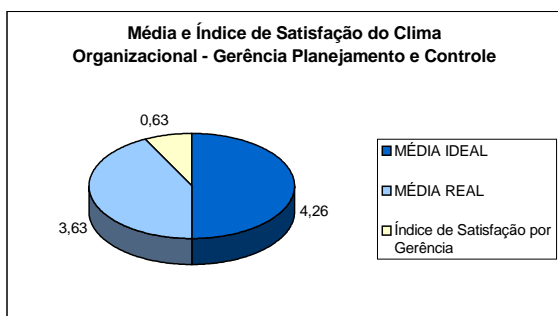


Figura 56 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

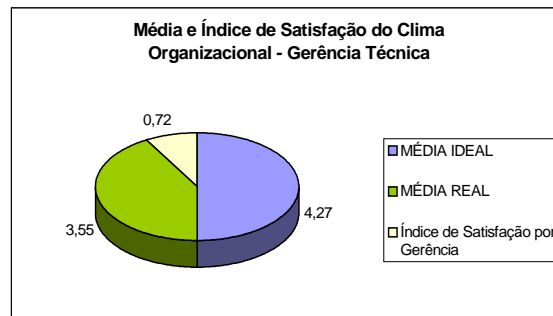


Figura 57 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002.

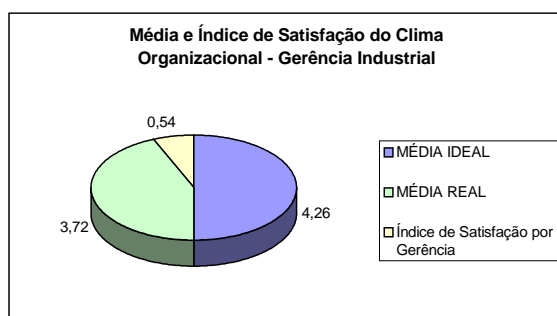


Figura 58 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

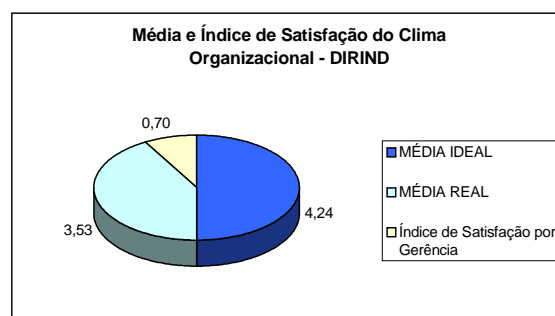


Figura 59 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

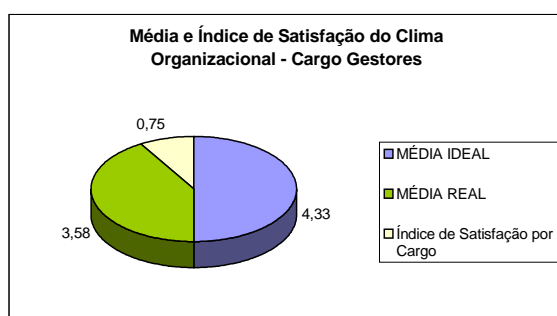


Figura 60 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

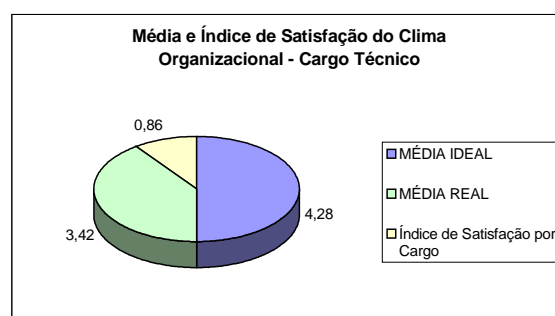


Figura 61 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

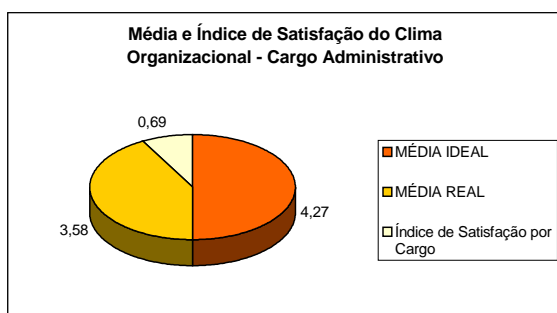


Figura 62 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

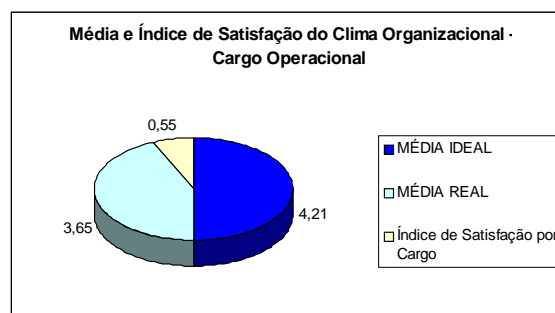


Figura 63 – Média e Índice de Satisfação
Fonte: Dados primários, 2002

Anexo A – Organograma Básico da empresa

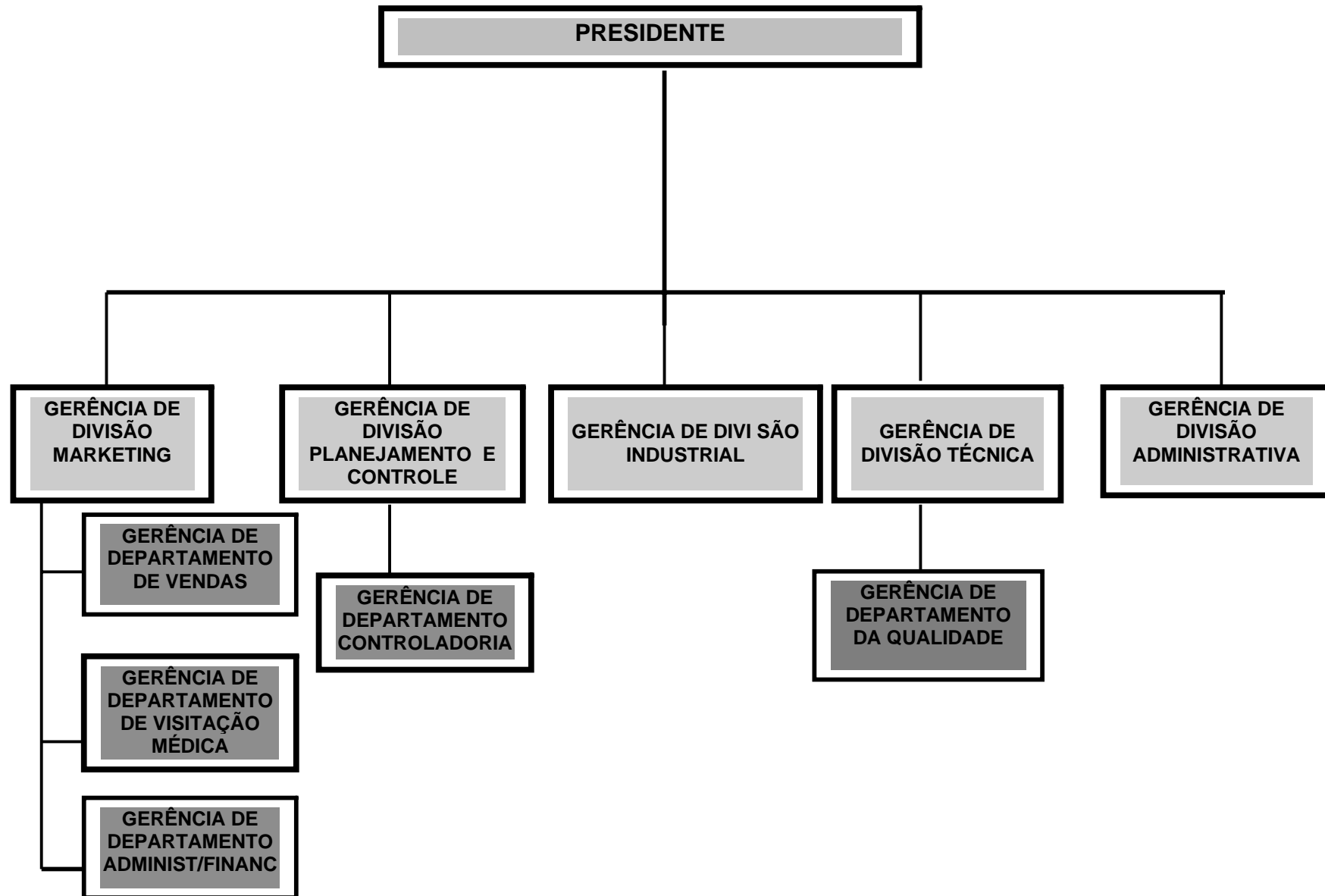


Figura 64: Organograma simplificado da empresa Herbarium
Fonte: Dados primários, 2002.